

تصور مقترح لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان

منصور بن ناصر المطاعني

وزارة التربية والتعليم
سلطنة عمان

د. محمد سليمان الجرايدة

قسم التربية والدراسات الإنسانية - جامعة نزوى
سلطنة عمان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتحسين الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (٥٤) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (١٧٠) مديراً ومساعداً في العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والمقارنات البعدية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ = α) تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات باستثناء مجالي وضع الخطة الدراسية، وإدارة الموارد المالية وتنظيمها، وجاءت الفروق لصالح الإناث كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ = α) تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج، يوصي الباحثان بالإفادة من هذا التصور لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان من منطلق أنه لم يبين تصور لتفعيل الممارسات التخطيطية في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان حتى الآن.

المقدمة

إن المهمة الأساسية للمنظمات التعليمية المعاصرة هي البقاء متقدمة وقادرة على التغيير، والخروج من قوالبها التقليدية وجعلها في وضع يتلاءم مع متطلبات العمل، وهذا يستدعي تطوير استراتيجية تربوية متطورة قادرة على

استباق المستقبل والتنبؤ بالمتغيرات قبل حدوثها. وبسبب ما حدث من التغيرات المفاجئة في الماضي وما نتج عنها من إرباكات وتحديات على المنظمات التعليمية؛ كان لابد من التغيير والتطوير بحيث تكون عملية مخططة ومقصودة، إن التطوير المنشود لا يحدث بشكل عشوائي أو تلقائي بل من أجل الحفاظ على الحيوية الفاعلة للمنظمات التعليمية من خلال وضع خطط لما تنوي هذه المنظمات أن تفعله ليس لمجرد التنبؤ به وإنما تشكيله وأن تكون قادرة على مواجهة المخاطر التي تهدد بقائها.

ومما لاشك فيه أن التربية في عالمنا المعاصر، تربية للحاضر والمستقبل معاً، والإدارة التربوية الجديدة هي الإدارة الرئيسية المنظمة للممارسات التربوية، وبها تستثمر الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار ممكن. ولقد أصبحت الإدارة علماً وفناً بعد أن تطورت وظائفها ووسائلها بصورة اختلفت كلياً عما كانت عليه في الماضي، فأصبح اتخاذ القرار الإداري يقوم على العلم بدلاً من العفوية، ودخلت الحاسبات الآلية كوسائل خزن المعلومات واسترجاعها، وكمعاون في اتخاذ القرار الرشيد، وأخذت بعض الإدارات التربوية بهذه الاتجاهات الجديدة، حتى تكون إدارة عصرية، فعالم اليوم هو عالم التقنيات والاتصالات والمعلومات، ولذلك صار لزماً على الإدارات التربوية أن تستفيد من كل ذلك؛ (درادكة، ٢٠٠٩).

إن رسم الأهداف وتحديد الاتجاهات يعد من العوامل التي تعنى بها المؤسسات التي تهدف إلى التقدم والنماء، لذا شهدت الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر اتجاهات جديدة في أهدافها، فلم تعد الإدارة مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً والمحافظة على النظام فيها، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع لها وحصر حضور الطلبة وتغييبهم والعمل على اتقانهم للمواد الدراسية. بل أصبح هدف هذه الإدارة يدور حول الطالب، وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والاجتماعي، وكذلك أصبح هدفها تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها

المجتمع، وهكذا أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية الدور الأساسي في الإدارة المدرسية بعد أن كان منصباً فيما مضى على الاهتمام بالنواحي الإدارية، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الأخيرة؛ بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولويات العملية التربوية والاجتماعية كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية؛ (الإبراهيم، ٢٠٠٢).

ولكي تحقق المدرسة نجاحاً ملموساً في تنفيذ أهدافها فلا بد من وضع خطة مدرسية ويقصد بها، الوثيقة التي تنتج عن عملية التصور المستقبلي للمدرسة والبرامج والجراءات التي ستقوم بها خلال فترة زمنية معينة، من أجل توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها على المدى البعيد والقريب؛ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩). إن المستقبل الذي يحياه المرء لا بد من رسم خطته ووضع أهدافه من أجل تحقيقها ولا يتأتى لنا ذلك الا من خلال عملية التخطيط، حيث يعد التخطيط أول الوظائف الإدارية، وذلك لأنه يترتب عليه كل النتائج، فهو الوظيفة الأساسية لتحقيق احتياجات المستقبل، ويتم بتحديد الوسائل ورسم السياسات والبرامج والأنشطة المصاحبة للتخطيط وكذلك الإمكانيات البشرية المتاحة مع الأهداف التربوية العامة؛ لكي يتماشى التخطيط مع السياسة التربوية مع الالتزام بالأنظمة والقوانين واللوائح المنصوص عليها؛ (Henery, 1993).

لذا جاءت هذه الدراسة لتقوم الممارسات التخطيطية لمديري المدارس باعتبار أنهم القادة وهم المعنيون بالإشراف على وضع الخطة ومتابعة تنفيذها داخل المدرسة حسب ما خطط له ومن ثم وضع تصور لتحسين هذه الممارسات في ضوء النتائج التي ستظهر بعد جمع البيانات.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحثين واطلاعهم، لم يجدوا دراسات أجريت في سلطنة عمان تتعلق بموضوع الدراسة مباشرة، على الرغم من حداثة الموضوع، إلا أنه عثر على بعض الدراسات

العربية والاجنبية التي تتدرج الدراسة في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قربا أو صلة بموضوع الدراسة الحالية.

هدفت دراسة العويسي (٢٠٠٢) إلى الكشف عن واقع ممارسات الدور التخطيطي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومساعدتهم والموجهين الإداريين والتعرف على أثر متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتدريب على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهام دورهم التخطيطي في مجالات تخطيط العمل المدرسي، وتألقت عينة الدراسة من (١٥١) مدير مدرسة ثانوية، و(١٠٤) من المساعدين و(٣٤) موجهاً إدارياً واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث في مجال إدارة وتنظيم الموارد المالية، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في المجالات الأخرى، وأظهرت أيضاً أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم التخطيطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كبيرة في مجالي التنظيم المدرسي الفعال والشؤون الإدارية والتنمية المهنية للمعلمين واطهرت وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي ووجود فروق دالة إحصائية في مجالات التنظيم المدرسي الفعال والشؤون الإدارية ولا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة الإدارية في مجالات شؤون الطلبة وتحسين المناهج المدرسية.

بينما هدفت دراسة الشحي (٢٠٠٤) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر مساعدتهم ونظر الموجهين الإداريين ومعرفة أثر كل من متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والوظيفة على آراء أفراد العينة، تكونت عينة الدراسة من (٢٩٨) مديراً ومديرة ومساعداً ومساعدة و(٣٦) من الموجهين والموجهات الإداريين للعام ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤، في مدارس المديريات العامة للتربية والتعليم لحافظة مسندم ومنطقة الباطنة. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية

لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المهارات التدريبيه الواردة في أداة الدراسة اعتبر احتياجات بدرجة عالية لمديري المدارس في منطقة الباطنة، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير الوظيفة، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة للمديرين والموجهين.

أجرت اليوي (Aloi, 2005)، دراسة للكشف عن الممارسات الافضل التي تربط بين التقويم والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية. تكونت عينة الدراسة من ستة مؤسسات تعليمية (مدارس ثانوية، كليات مجتمع، جامعات) تم اختيارها عشوائياً. استخدمت الدراسة المقابلة والاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج أن الممارسات الأفضل التي تربط بين عمليات التقييم وبين التخطيط الاستراتيجي هي: المحافظة على التركيز على المهمة، بناء ثقافة قائمة على التحسن المستمر، التخطيط لتطوير العاملين، دمج عمليات التخطيط والتقييم في البناءات التنظيمية الحالية، خلق توقعات بأن عمليات التخطيط والتقييم كجزء من أداء العمل.

أجرى ويلش، ونيونيز، وبترسكوف (Welsh and Nunez and Petrosko, 2006) دراسة استخدمت منهجية دراسة الحالة حيث تم اختيار ثلاثة مدارس ابتدائية متوسطة وثانوية في ولاية كنتاكي الامريكية. استخدمت الدراسة المقابلة والاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي الأفضل هي: التعمق في تطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المدرسة، التخطيط لعمليات اتخاذ القرار، التخطيط للدعم الذي تحصل عليه المدرسة من الإدارات التربوية العليا.

أجرت كروم وشيرمن ومايرن (Crum and Sherman and Myran, 2006) دراسة للكشف عن الممارسات الافضل التي يستخدمها قادة المدارس الابتدائية الناجحين من أجل تحسين أداء مدارسهم. تكونت عينة الدراسة من (١٢) مدير مدرسة ابتدائية تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس في الولايات

المتحدة. استخدمت الدراسة المقابلة مع المديرين في عملية جمع البيانات وأشارت النتائج إلى أن الممارسات الأفضل لمدير المدرسة الناجح تتضمن: القيادة باستخدام المعلومات والبيانات، النزاهة والعلاقات مع الآخرين، تعزيز التمكين والتعاون، التخطيط الفاعل، تطوير القيادة لدى الآخرين، مشاركة الوعي التدريسي. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن التخطيط المدرسي للمستقبل كان أحد عوامل النجاح الرئيسية لمدير المدرسة الناجح، وأن التخطيط يركز بشكل رئيسي على وضع الخطط المستقبلية من أجل الاستفادة من موارد المدرسة بالشكل الأفضل.

وفي دراسة أجراها (الحوسني، ٢٠٠٧)، هدفت إلى بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان والبالغ عددهم (٧٢٨) فرداً، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات وخضعت بيانات هذه الاستبانة للتحليل الإحصائي وخرجت بمجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مراحل عملية التخطيط من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم تعزى إلى المسمى الوظيفي، وأن أنموذج التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي تم بناءه كنتيجة رئيسية لهذه الدراسة حاز على درجة عالية من الوضوح والواقعية والقابلية للتطبيق من قبل محكميه.

أجرى بلاكويل (Blackwell, 2009)، دراسة حول أثر التكنولوجيا على فاعلية العمل، تكونت عينة الدراسة من (٢٣) مديراً ومديرة من مديري المدارس المتوسطة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس المتوسطة في ولاية تكساس الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات. وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس يستخدمون الانترنت في عمليات التخطيط التي يرونها مناسبة في المدرسة. كما أشارت إلى أن

الحاسوب يستخدم في كتابة برامج التخطيط الخاصة للمعلمين في العمليات المدرسية وأن ممارسات التخطيط السائدة كانت لوضع خطط خاصة بالمناهج المدرسية، ترتيب الجدول الدراسي، توزيع المهام حسب قدرات العاملين في المدرسة.

وقام (السرحداني، ٢٠١٠)، بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان عن طريق التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين ومستوى ممارستهم له وهدفت الدراسة أيضاً للتعرف على أهم المعوقات التي تواجه المعلمين أثناء ممارسته. تكونت عينة الدراسة من (١١٨) مديراً في وزارة التربية والتعليم في السلطنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة وبعدها خضعت هذه الاستمارات للتحليل الإحصائي باستخدام SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين المبحوثين في وزارة التربية في سلطنة عمان، وبينت الدراسة أن (٥٦,٧٦٪) من مديري التربية والتعليم في سلطنة عمان ليس لديهم فهم صحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي. وأظهرت النتائج أيضاً أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن كمياً متوسطاً من المعوقات التي تم بحثها في هذه الدراسة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم وأن نسبة (٤٤,١٪) من المبحوثين لم يشاركوا في أي دورة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

هدفت دراسة (السعدي، ٢٠١٠)، إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف من ١-١٠ في سلطنة عمان من وجهة نظر مساعديهم والكشف عن أثر كل من متغير الجنس والوظيفة والخبرة والمنطقة التعليمية والدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي على تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية التخطيط

الاستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من (١١٤) مديراً ومديرة و(١٤١) مساعداً ومساعدة للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩م في المدارس التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وتم اخضاع هذه البيانات للتحليل الإحصائي، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن غالبية الاحتياجات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي الواردة في محاور الدراسة الخمسة اعتبرت احتياجات تدريبية بدرجة عالية لمديري المدارس في جميع المناطق التعليمية. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور. وأظهرت أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والخبرة والمنطقة التعليمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي.

أجرى سورنسون (Sorensen, 2010)، دراسة للكشف عن القضايا المرتبطة بوضع الميزانية المدرسية لدى عينة من مديري المدارس المتوسطة والثانوية. تكونت عينة الدراسة من (١٧) مدير مدرسة ابتدائية وثانوية تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس في إحدى مديريات التربية والتعليم في ولاية نيفادا الأمريكية. استخدمت الدراسة المقابلة المباشرة مع أفراد عينة الدراسة في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج أن ممارسات التخطيط للميزانية المالية للمدرسة يجب ان تتضمن ما يلي: تحديد المخصصات للميزانية، تحديد موارد المدرسة المالية، إجراء دراسة تقييم حاجات، البحث عن المعلومات من مصادر مختلفة حين يتم التخطيط لميزانية المدرسة، وضع الاولويات فيما يتعلق بالإنفاق، التخطيط لإجراء تعديلات على ميزانية المدرسة في حال عدم ثبات فاعلية نجاحها.

أجرى هورنج وكلاسيك ولويب (Horng and Klasik and Loeb, 2010) دراسة للكشف عن كيفية استخدام مديري المدارس لوقتهم خلال الوقت الدراسي وعلاقة هذا الاستخدام مع فاعلية المدرسة. تكونت عينة الدراسة من

(٩٤) مدير مدرسة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس الابتدائية والثانوية والمتوسطة في ولاية نيفادا الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة مع عينة فرعية في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج أن معظم وقت مدير المدرسة يتم قضاؤه في التخطيط وزيادة تحصيل الطلاب، ووضع الخطط من أجل زيادة فاعلية المعلمين في المدرسة، التركيز على المخرجات الأكاديمية للمدرسة إضافة إلى ملاحظة عملية التدريس داخل المدرسة بشكل يومي.

أجرى شينج (Cheng, 2011) دراسة عن تحسين التخطيط الاستراتيجي في المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (٥٢) مدير مدرسة في هونج كونج. استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات أشارت النتائج إلى أن معظم نشاطات وممارسات التخطيط في مدارس في هونج كونج قائمة على التخطيط الاستراتيجي وأن مديري المدارس يشجعون المعلمين المشاركة في عمليات التخطيط تقوم على وضع الخطط من أجل زيادة فاعلية المعلمين بشكل عام ووضع خطط لزيادة فاعلية تعلم الطلاب.

أجرى دينتون (Denton, 2011) دراسة للكشف عن ممارسات مديري المدارس الابتدائية في التخطيط والإدارة باستخدام تكنولوجيا التعليم في المدارس. تكونت عينة الدراسة من ٢٠ مدير مدرسة تم اختيارهم عشوائياً من خمس دول أوروبية. استخدمت الدراسة المقابلة المقننة في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج إلى أن ممارسات التخطيط والإدارة التي يستخدمها مديرو المدارس الابتدائية في التخطيط لاستخدام تكنولوجيا التعليم تتضمن وضع خطط طويلة المدى وقصيرة المدى لادماج تكنولوجيا التعليم في عملية التدريس في المدرسة، الاستعانة بالبيانات المتوافرة في مديرية التربية حول الطرق الأفضل للتخطيط باستخدام تكنولوجيا التعليم في عملية التدريس. أوصت الدراسة بضرورة إشراك مديري المدارس الابتدائية في برامج تدريبية وورش عمل من أجل تحسين مهارات التخطيط لديهم في هذا المجال.

أجرت وليامز (Williams, 2011) دراسة حول استخدام عمليات التخطيط

التي يقودها مدير المدرسة، وهدفت للمقارنة بين فرق التخطيط التي يقودها مدير المدرسة وبين فرق التخطيط التي يقودها المعلم الأول في المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (١٦) مدير مدرسة تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس في ولاية مسيسيبي الأمريكية. استخدمت الدراسة الملاحظة والوثائق الرسمية في عملية جمع البيانات. وأشارت النتائج أن آليات التخطيط في المدارس الحكومية في ولاية مسيسيبي الأمريكية تقوم على استخدام فرق تخطيط وأن ممارسات التخطيط في المدارس الحكومية تقوم على التعاون بين مدير المدرسة وبين المعلمين من أجل العمل على الوصول إلى زيادة أداء المدرسة بشكل عام. أشارت النتائج إلى أن ممارسات التخطيط في المدرسة تقوم على: التخطيط القائم على التقييم، التخطيط الاستراتيجي، وضع خطط من أجل زيادة نشاطات التدريس لدى المعلمين.

مناقشة الدراسات السابقة: اتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استخدمت غالبية الدراسات العربية المنهج الوصفي وذلك لمناسبة هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة مثل دراستي (العويسي، ٢٠٠٢) و(الشحي، ٢٠١٤). أما الدراسات الأجنبية فكانت تستخدم أسلوب دراسة الحالة واستخدمت المقابلة مع الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- ركزت معظم الدراسات السابقة على تحديد أهم الكفايات والمهام والأدوار والمسؤوليات والممارسات التخطيطية لمديري المدارس. مما انعكس ذلك على سهولة بناء التصور مقترح لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي.

- ركزت معظم الدراسات السابقة في تحليلها على الدور التخطيطي لمدير المدرسة والممارسات التخطيطية في المدارس والدور الإداري لمدير المدرسة.

- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعلمي المتضمن خلالها في الاستبانة الخاصة بالدراسة، وتضمن فقرات مستوحاة منها، مما أسهم في زيادة جودة أداة الدراسة وشموليتها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج الدراسة ومعرفة التوافق والتعارض بينها.

- ندرة الدراسات التي تناولت بالتحليل وضع تصور مقترح لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد الممارسات التخطيطية لمديري المدارس واحدة من أهم مفاتيح النجاح في المدارس المعاصرة، إذ أن نجاح هذه المنظمات أو إخفاقها مرهون بفاعلية هذه الممارسات. وانطلاقاً من إيمان وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بأهمية التطوير الشامل لجميع عناصر الإدارة المدرسية نتيجة المستجدات والتطورات في مجال عملهم، فقد وضعت الوزارة عدداً من المشاريع التطويرية تركز على ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس في مختلف المحافظات التعليمية في السلطنة (العويسي، ٢٠٠٢).

ومن خلال مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، لم يجد الباحثان؛ حسب ما توافر لهما، أي دراسة في السلطنة تناولت بناء تصور مقترح لتحسين الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. مما أظهر وجود حاجة لسد هذا النقص في الأدبيات التربوية؛ لمواكبة التغيرات المتسارعة لتنظيم العملية التربوية، والوصول إلى أهدافها. وبالتالي فإن من المأمول أن تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى الحقل المعرفي، وتسد فراغاً في المكتبة العمانية في هذا الجانب. وعليه وفي ضوء مشكلة الدراسة يمكن طرح أسئلة الدراسة بالشكل الآتي:

- ١- ما درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان؟
 - ٢- هل تختلف درجة الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان باختلاف متغير النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟
 - ٣- ما التصور المقترح لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان؟
- أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- ١ - تحديد نقاط القوة في الممارسات التخطيطية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.
- ٢ - التعرف على أثر كل من النوع والخبرة والمسمى الوظيفي في تمايز الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.
- ٣ - طرح مقترحات لتحسين الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.
- ٤ - بناء تصور لتحسين الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة

ترتبط أهمية الدراسة بالجوانب التالية:

- ١ - تسعى إلى معرفة مدى فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.
- ٢ - وضع تصور مقترح لتطوير فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

- ٣ - من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في الكشف عن أهمية دور مدير المدرسة في تحقيق فلسفة النظام التعليمي وأهدافه من خلال عمليات التخطيط (وضع الخطط، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها).
- ٤ - من المتوقع أن يتعرف المسؤولون على أهم التحديات التي تواجه مديري المدارس في مجال التخطيط التربوي ووضع الحلول المناسبة لها.
- ٥ - من المأمول أن يتبنى المسؤولون هذا التصور لتطوير فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.
- ٦ - تعتبر هذه الدراسة الأولى (حسب علم الباحثين) في مجال تطوير فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة

من خلال مطالعات الباحثين للإطار النظري والدراسات السابقة جاءت التعريفات الآتية للمصطلحات الواردة في الدراسة:

❖ تصور:

- لغة: تكوّن له صورة وشكل، وتصور الشيء تخيله واستحضر صورته في ذهنه (الشحي، ٢٠٠٤).
- اصطلاحاً: بأنه مبادرة لصياغة أسلوب تواصل بين المدرسة وأفراد ومنظمات المجتمع المدني، للقيام بعمل مشترك لتنفيذ مجموعة من الغايات والأهداف تضطلع المدرسة لتحقيقها في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية (الشحي، ٢٠٠٤) ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بناء تصور لتحسين الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

❖ تحسين:

- لغة: حسن الشيء جعله حسناً وزينه ورقاه وأحسن حالته، وتحسن تجمل وتزيّن (العويسي، ٢٠٠٢). ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة: تحسين

الممارسات التخطيطية الحالية لمديري المدارس بسلطنة عمان بعد تحديد جوانب القصور.

- الفاعلية: القدرة على تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وكلفة.

❖ الممارسات التخطيطية:

- لغة: مارس الشيء مراسا وممارسة: عالجّه وزاوله.. يقال: مارس قرنه ومارس الأمور والأعمال (الحوسني، ٢٠٠٧).

وتعرف الممارسات التخطيطية إجرائيا في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من الممارسات التخطيطية التي يقوم بها مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان مثل وضع الخطة المدرسية وتنفيذها وتحسين المناهج الدراسية وتطوير إدارة شؤون الطلبة وتنمية المعلم مهنيًا وحسن إدارة الموارد المالية وتنظيمها.

❖ التعليم ما بعد الأساسي:

نظام مدته سنتان من التعليم المدرسي في سلطنة عمان (الصف الحادي عشر والثاني عشر) يعقب مرحلة التعليم الأساسي التي تستغرق عشر سنوات دراسية، ويهدف إلى الاستمرار في تنمية المهارات الأساسية ومهارات العمل والتخطيط المهني لدى الطلاب بما يهيئهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، قادرين على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب والعمل بعد التعليم المدرسي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧).

محددات الدراسة

تحدد الدراسة الحالية ضمن الأطر التالية:

١ - الحدود البشرية والمكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على مديري ومديرات ومساعدتهم مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان في جميع المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

٢ - الحدود الزمانية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالزمن الذي أجريت فيه، وهو العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م.

٣ - الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة في بناء التصور المقترح لتحسين الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات، وأخضعتها للتحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لتعرّف المدى ومواقع التباين.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعدتهم بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، البالغ عددهم ١٣٥ مديراً و١٢٥ مساعداً للعام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٢م). وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه.

أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن (استبانة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان)، بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فاعلية الممارسات التخطيطية في المنظمات التعليمية المعاصرة كدراستي: (العويسي، ٢٠٠٢) و(الساعدي، ٢٠١١)، وتكونت الاستبانة من (٥٤) فقرة تدرج تحت ستة مجالات رئيسة وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات.

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، ممن لهم العلاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وبلغ عددهم ١٣ محكماً وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث: دقة فقراتها ووضوحها وصياغتها. وعلى ضوء ما ورد من آراء وملاحظات من المحكمين، تم إجراء التعديلات المناسبة بتعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وأصبحت بصورتها النهائية ٥٤ فقرة موزعة على ستة مجالات، ومتدرجة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وتم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو التالي:

أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل "درجة فاعلية عالية جداً".

أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل "درجة فاعلية عالية".

أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل "درجة فاعلية متوسط".

أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل "درجة فاعلية منخفضة".

أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل "درجة فاعلية منخفضة جداً".

بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عمان والعكس صحيح، وتم تقسيم درجة الفاعلية إلى ثلاثة مستويات بناءً على متوسطات الاستجابات، والجدول رقم (١) يوضح التصنيف المستخدم في تفسير النتائج.

الجدول رقم (١)

السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الفاعلية	المعيار
٢,٣٣ - ١	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٣,٦٧ - ٢,٣٤	متوسطة	المتوسط
٥ - ٣,٦٨	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

قام الباحثان باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)، وفقا للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (عالية، متوسطة، ومنخفضة) أي: $(١-٥) \div ٣ = ١,٣٣$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (عالية، متوسطة، ومنخفضة).

$$٢,٣٣ = ١,٣٣ + ١,٠٠$$

$$٣,٦٦ = ١,٣٣ + ٢,٣٣$$

$$٥,٠٠ = ١,٣٣ + ٣,٦٦$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة الفاعلية التي تتراوح ما بين:

$$(٢,٣٣ - ١,٠٠) \text{ درجة منخفضة.}$$

$$(٣,٦٦ - ٢,٣٤) \text{ درجة متوسطة.}$$

$$(٥,٠٠ - ٣,٦٧) \text{ درجة عالية.}$$

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكافة مجالات الدراسة الست حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٩٦) وهي مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية

بعد أن تم جمع الاستبانات قام الباحثان بتفريغها وذلك بإعطاء كل إجابة على كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وتم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والمقارنات البعدية بطريقة شفيه لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

"ما درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الأداة، وتم تناول نتائج هذا السؤال كما أظهرته المعالجة الإحصائية على النحو الآتي:

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	شؤون الطلبة	٣,٦٩	٨١	عالية
٢	٦	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	٣,٦٤	٧٩	متوسطة
٣	٥	تنمية المعلم مهنيًا	٣,٤٠	٨٦	متوسطة
٤	٢	تنفيذ الخطة المدرسية	٣,٣٣	٨٤	متوسطة
٥	١	وضع الخطة المدرسية	٣,٣١	٨٤	متوسطة
٦	٣	تحسين المناهج وتطويرها	٣,١٨	٩٠	متوسطة
		الأداة ككل	٣,٤٢	٧٧	متوسطة

يبين الجدول رقم (٢) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٦٩ - ٣,١٨) والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٧٩ - ٠,٩٠)، حيث جاء مجال شؤون الطلبة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٨١)، تلاه في المرتبة الثانية مجال إدارة الموارد المالية وتنظيمها بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٧٩)، بينما جاء

مجال تحسين المناهج وتطويرها في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وبشكل عام بينت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عُمان متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات الأداة (٣,٤٢) واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (السرحني، ٢٠١٠) و (Horng, Klasik and Loeb, 2010) واختلفت مع نتيجة دراسة (العويسي، ٢٠٠٧). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الممارسات التخطيطية للإدارة في البيئة المدرسية كثيرة ومتنوعة، وقد تغفل الإدارات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان عن كثير من هذه الممارسات التخطيطية، والذي قد يدل على عدم وعيها بدرجة ما بها وبأهميتها في التكامل لتحقيق الهدف الأسمى الذي تسعى إليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، وفي مختلف المدارس في دول العالم، الذي يؤكد على أهمية الفرد كعنصر بشري مهم في تحقيق التنمية المستدامة في كافة مجالاتها، وأهميتها في تكوين إنسان يمتلك صفات وخصائص معينة تمكنه من أن يكون عنصراً فاعلاً وكفوءاً ومنتجاً في المجتمع لاحقاً.

المجال الأول: وضع الخطة المدرسية

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضع الخطة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٦	أوظف المبنى المدرسي بكل محتوياته بما يعزز تحقيق أهداف الخطة.	٣,٥٧	١,٠٣	متوسطة
٢	٤	أجتمع بالمعلمين والإداريين في المدرسة في بداية العام الدراسي لوضع خطة العمل السنوية.	٣,٥٥	١,١٦	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضع الخطة المدرسية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣	٩	أدرس مع المعلمين والمختصين توفير حاجات المدرسة من الوسائل والمواد التعليمية.	٣,٥٤	,٩٣	متوسطة
٤	٢	أشارك في وضع خطة الأعمال المدرسية وفق برنامج زمني محدد خلال العام الدراسي.	٣,٥٠	١,٠٣	متوسطة
٤	٨	أوزع المهام والمسؤوليات على الهيئة الإدارية والتدريسية بطريقة عادلة.	٣,٥٠	,٩٥	متوسطة
٦	٧	أدرس واقع المجتمع المحلي للاستفادة منه في وضع الخطة السنوية.	٣,٣٠	١,٠٤	متوسطة
٧	١	أدرس الخطط السنوية السابقة قبل وضع الخطة السنوية الحالية.	٣,٢٠	١,٠٥	متوسطة
٨	٣	أضع خططا وقائية لمواجهة تحديات العمل في المدرسة.	٢,٨٢	١,٠٢	متوسطة
٩	٥	أجتمع بممثلي البيئة المحلية في بداية العام الدراسي لتبادل وجهات النظر فيما يتعلق بوضع خطة العمل السنوية.	٢,٧٩	١,١٨	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٣١	,٨٤	متوسطة

يبين الجدول رقم (٣) ان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٢,٧٩-٣,٥٧) والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٢-١,١٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) وتتص على "أوظف المبنى المدرسي بكل محتوياته بما يعزز تحقيق أهداف الخطة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧) وانحراف معياري (١,٠٣)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤) ونصها "أجتمع بالمعلمين والإداريين في المدرسة في بداية العام الدراسي لوضع خطة العمل السنوية"

بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) وانحراف معياري (١,١٦)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٩) ونصها "أدرس مع المعلمين والمختصين توفير حاجات المدرسة من الوسائل والمواد التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤) وانحراف معياري (٠,٩٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها "أجتمع بممثلي البيئة المحلية في بداية العام الدراسي لتبادل وجهات النظر فيما يتعلق بوضع خطة العمل السنوية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩) وانحراف معياري (١,١٨). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال (٣,٣١) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، مما يدل على أن درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بوضع الخطة المدرسية متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اغفال الإدارات المدرسية أهمية دراسة الخطط السنوية السابقة قبل وضع الخطة السنوية الحالية، ووضع خططاً وقائية لمواجهة تحديات العمل في المدرسة، والاجتماع بممثلي البيئة المحلية في بداية العام الدراسي لتبادل وجهات النظر فيما يتعلق بوضع خطة العمل السنوية.

المجال الثاني: تنفيذ الخطة المدرسية

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنفيذ الخطة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١١	أشارك في تحديد الفريق الذي سيقوم بتنفيذ الخطة.	٣,٥٧	,٩٥	متوسطة
٢	١٢	أشارك في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات للفرق المخولة بتنفيذ الخطة.	٣,٥٥	,٩٨	متوسطة
٣	١٠	أنفذ بنود الخطة حسب البرنامج الزمني المحدد.	٣,٥٠	,٩٧	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنفيذ الخطة المدرسية
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤	١٦	تتوافر لدي المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطة المدرسية.	٣,٣٩	,٩٣	متوسطة
٥	١٧	أراجع الخطة وأهدافها في كل مرحلة من مراحل العمل.	٣,٣٢	,٩٩	متوسطة
٦	١٥	أحافظ على التوقيت في عملية تنفيذ الخطة لضمان نجاحها.	٣,٢٧	,٩١	متوسطة
٧	١٤	أوجه الأعمال والأنشطة بحيث تخدم أهداف الخطة.	٣,٢٥	,٩٩	متوسطة
٨	١٨	أواجه الأحداث والأوضاع المتوقعة لوضع المقترحات التي من شأنها خدمة أهداف الخطة المدرسية.	٣,١٦	١,٠٢	متوسطة
٩	١٣	أحرص على تبادل الآراء والمعلومات المتعلقة بتنفيذ الخطة مع مؤسسات المجتمع الأخرى.	٢,٩٣	١,٠١	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٣٣	,٨٤	متوسطة

يبين الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٩٣,٠٢ - ٣,٥٧) والانحرافات المعيارية ما بين (٩١,٠٢ - ١,٠٢)، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) التي تنص على "أشارك في تحديد الفريق الذي سيقوم بتنفيذ الخطة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧) وانحراف معياري (٠,٩٥)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٢) ونصها "أشارك في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات للفرق المخولة بتنفيذ الخطة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٩٨)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٠) ونصها "أنفذ بنود الخطة حسب البرنامج الزمني المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٩٧)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٣) ونصها "أحرص على

تبادل الآراء والمعلومات المتعلقة بتنفيذ الخطة مع مؤسسات المجتمع الأخرى" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٣) وانحراف معياري (١,٠١). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة المتعلقة بهذا المجال (٣,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، مما يدل على أن درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بتنفيذ الخطة المدرسية متوسطة إلى عدم تنفيذ الإدارات المدرسية بنود الخطة حسب البرنامج الزمني المحدد، ومراجعة الخطة وأهدافها في كل مرحلة من مراحل العمل.

المجال الثالث: تحسين المناهج وتطويرها

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحسين المناهج وتطويرها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٤	أعمل على تزويد المعلم بدليل المعلم الذي يساعدهم في تطبيق المناهج المدرسي.	٣,٥٢	١,٠٦	متوسطة
٢	٢٧	أناقش المعلمين في الأساليب المناسبة لتدريس المناهج التربوية وتحقيق أهدافها.	٣,٤٥	١,٠٥	متوسطة
٣	٢١	أوفر للمعلمين التسهيلات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المناسبة لخدمة المناهج.	٣,٤٣	,٩٨	متوسطة
٤	٢٥	أطلب من المعلمين تقديم التقارير عن الأنشطة الإضافية أو المساندة للمنهاج.	٣,٢٩	١,١٠	متوسطة
٥	٢٢	أخطط مع المعلمين للاستفادة من إمكانات البيئة المحلية بشكل يخدم المناهج.	٣,١٣	,٩٩	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحسين المناهج
وتطويرها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦	٢٣	أخطط مع المعلمين لتقديم الاقتراحات حول تحسين المنهاج.	٣,٠٤	١,٠٤	متوسطة
٧	٢٦	أعمل على التنسيق والتكامل بين معلمي الموضوعات المتشابهة للوصول إلى الأهداف المشتركة للمنهاج.	٣,٠١	١,٠٨	متوسطة
٨	٢٠	أخطط مع المعلمين لمناقشة التحديات التي تواجههم في تنفيذ المناهج المقررة وسبل تذليلها.	٢,٩٣	١,١٠	متوسطة
٩	١٩	أدرس مقررات المناهج الدراسية مع مشرفي المواد ومدى مناسبتها وسلامة تطبيقها.	٢,٧٨	١,٢٤	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,١٨	٩٠	متوسطة

يبين الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٧٨ - ٣,٥٢) والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٨ - ١,٢٤)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٤) التي تنص على "أعمل على تزويد المعلمين بدليل المعلم الذي يساعدهم في تطبيق المنهاج المدرسي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢) وانحراف معياري (١,٠٦)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٧) ونصها "أناقش المعلمين في الأساليب المناسبة لتدريس المناهج التربوية وتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥) وانحراف معياري (١,٠٥)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢١) ونصها "أوفر للمعلمين التسهيلات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المناسبة لخدمة المنهاج" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣) وانحراف معياري (٠,٩٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٩) ونصها "أدرس مقررات المناهج

الدراسية مع مشرفي المواد ومدى مناسبتها وسلامة تطبيقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,٢٤).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال (٣,١٨) وبانحراف معياري (٠,٩)، مما يدل على أن درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بتحسين المناهج وتطويرها متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قلة وعي الإدارات المدرسية بهذا البعد التخطيطي الذي يقع ضمن واجباتها ومسؤولياتها بدرجة كبيرة، اعتقاداً منها بأنها مسؤولية المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، في التعاون مع المعلمين الذين يقومون بمسؤولية تدريس هذه المناهج باعتبارهم الأكثر معرفة بمحتويات هذه المناهج ومتطلباتها. وهذا يتطلب ضرورة تزويد مديري المدارس ومديراتها ومساعدتهم بالواجبات والمسؤوليات الدقيقة التي تتدرج ضمن نطاق الإدارة المدرسية، وتدريبهم على كيفية التخطيط لها والعمل بها بالتعاون مع الكادر التعليمي لديها من ناحية، والمشرفين التربويين من ناحية أخرى.

المجال الرابع: شؤون الطلبة

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٤	أشجع المعلمين على وضع خطط علاجية مناسبة للطلبة ذوي التحصيل المتدني.	٣,٩٣	٠,٨٩	عالية
٢	٣٦	أعمل على توفير وسائل الراحة والأمن للطلبة أثناء تواجدهم بالمدرسة.	٣,٩١	٠,٨٦	عالية

تابع/ جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال شؤون الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣	٣٠	أسعى لتوفير الكتب والأدوات من بداية العام الدراسي لكل الطلبة.	٣,٨٩	,٨٩	عالية
٤	٣٥	أدعو المعلمين إلى وضع خطط اثرائية مناسبة للطلبة المجيدين.	٣,٨٨	,٨٦	عالية
٥	٣٣	أخطط لتنظيم البرامج التثقيفية والترويحية للطلبة.	٣,٧٢	,٨٨	عالية
٦	٣٢	أعمل على توفير الاحتياجات الأساسية والاسعافات الأولية في غرفة الزائر الصحي.	٣,٦٧	,٩٣	عالية
٧	٢٩	أعمل على إتاحة الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم بشفافية.	٣,٥٧	,٩٣	متوسطة
٨	٣١	أتابع الصحة الجسمية والنفسية للطلبة بانتظام.	٣,٣٧	,٩٧	متوسطة
٩	٢٨	أعمل على إجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات الطلبة.	٣,٣١	١,١٩	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٦٩	,٨١	عالية

يبين الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٣١ - ٣,٩٣) والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٨٦ - ١,١٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٤) التي تنص على "أشجع المعلمين على وضع خطط علاجية مناسبة للطلبة ذوي التحصيل المتدني" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٨٩)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٦) ونصها "أعمل على توفير وسائل الراحة والأمن للطلبة أثناء تواجدهم بالمدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٨٦)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٠) ونصها "أسعى لتوفير الكتب والأدوات من بداية العام

الدراسي لكل الطلبة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٨٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٨) ونصها "أعمل على إجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات الطلبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري (١,١٨). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال (٣,٣١) وبانحراف معياري (١,٨١)، مما يدل على أن درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان فيما يتعلق بشؤون الطلبة عالية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية ممثلة بكادرها الإداري تؤمن بأن الطالب هو محور العملية التعليمية، ورأس المال البشري الذي أصبحت تتوجه نحوه دول العالم أجمع، بالتركيز عليه والاهتمام به كعنصر فاعل تزدهر به المجتمعات وترتقي.

ومن هنا يأتي حرص الإدارة المدرسية على ضرورة التخطيط لشؤون الطلبة التي تعتبر المهمة الأولى والأساسية ضمن برامج عملها، بما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية التي وضعت للنهوض بمسيرة العملية التعليمية والتربوية من خلال الاستثمار بالإنسان (الطالب)، وتوفير كافة وسائل الراحة والأمن التي تساعدهم على التكيف مع البيئة المدرسية ومتطلباتها، وتوفير فرص البحث والاستكشاف في التعلم، التي تساعدهم على التعلم الإبداعي والابتكاري، والسعي الجاد والطموح لذلك من خلال الاجتماع بالمعلمين والتأكيد على أهمية ضرورة مراعاة كافة مستويات الطلبة من المتميز وحتى الضعيف، وتوفير نشاطات وبرامج تعليمية خاصة بكل مستوى وبكل فئة، والحرص على اهتمامات واحتياجات الطلبة المختلفة، وتنظيم وتوفير البرامج والنشاطات التثقيفية والترويحية والعلمية المناسبة لهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Horng, Klasik and Loeb, 2010).

المجال الخامس: تنمية المعلم مهنيًا

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنمية المعلم مهنيًا
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣٧	أقبل آراء المعلمين وأراعيها في إدارتي.	٣,٦٦	,٩٤	متوسطة
٢	٣٨	أتابع خطط المعلمين وتحضيرهم وأبدي رأيي في ذلك.	٣,٦٥	,٩٧	متوسطة
٣	٤٦	أقوم بزيارات صفية للمعلمين - بعد إشعارهم بذلك - وأشاركهم في تحليل الموقف التعليمي.	٣,٥٨	,٩٧	متوسطة
٤	٤٣	أعمل على توفير فرص النمو المهني والتدريب للمعلمين وأشجعهم على ذلك.	٣,٥٠	,٩٦	متوسطة
٥	٤٢	أعمل على عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس للتشاور فيما يخص سير العملية التربوية وتحسينها مثل الإدارة الصفية وأساليب التعليم والمستوى التحصيلي للطلبة.	٣,٤٨	١,٠٠	متوسطة
٦	٤١	أساعد المعلمين الجدد في تحسين مستوى كفاءتهم عن طريق التخطيط لعقد ورش عمل وندوات يشترك فيها أكفيا من المدرسين وذوي الخبرة.	٣,٤٧	,٩٦	متوسطة
٧	٤٥	أخطط مع المعلمين للاستفادة من مركز مصادر التعلم لتنمية معارفهم وتحديثها.	٣,٤١	١,٠٠	متوسطة
٨	٣٩	أناقش مع المعلمين نماذج مختلفة من التخطيط الدراسي.	٣,٢٥	١,٠١	متوسطة

تابع/ جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنمية المعلم مهنيًا
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٩	٤٠	أضع خططاً لتبادل الزيارات الصفية بين معلمي المدرسة فيما بينهم، ومع معلمي المدارس الأخرى.	٣,٠٨	١,٠٨	متوسطة
١٠	٤٤	أطلب من المعلمين أعداد تقارير تتناول جانباً أو أكثر من جوانب التحديات التي تواجههم في عملهم.	٢,٩٥	١,٠١	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٤٠	,٨٦	متوسطة

يبين الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٢,٩٥ - ٣,٦٦) والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٩٤ - ١,٠١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على "أقبل آراء المعلمين وأراعيها في إدارتي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٤)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣٨) ونصها "أتابع خطط المعلمين وتحضيرهم وأبدي رأيي في ذلك" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٧)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤٦) ونصها "أقوم بزيارات صفية للمعلمين - بعد إشعارهم بذلك - وأشاركهم في تحليل الموقف التعليمي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٩٧)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٤) ونصها "أطلب من المعلمين أعداد تقارير تتناول جانباً أو أكثر من جوانب التحديات التي تواجههم في عملهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥) وانحراف معياري (١,٠١).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال (٢,٩٥) وبانحراف معياري (١,٠١)، مما يدل على أن درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان فيما يتعلق

بتمية المعلم مهنيًا متوسطة وقد يعزى ذلك إلى عدم وعي الإدارة المدرسية بأهمية النقاش مع المعلمين نماذج مختلفة من التخطيط الدراسي، ووضع الخطط لتبادل الزيارات الصفية بين معلمي المدرسة فيما بينهم، ومع معلمي المدارس الأخرى، والطلب من المعلمين إعداد تقارير تتناول جانباً أو أكثر من جوانب التحديات التي تواجههم في عملهم.

المجال السادس: إدارة الموارد المالية وتنظيمها

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة الموارد المالية وتنظيمها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤٧	أخطط لتوظيف الموارد المالية لتحقيق أهداف المدرسة.	٣,٨٧	,٧٩	عالية
٢	٥٤	أعمل على أن تتصف الخطة المالية بالمرونة من حيث إمكانية المناقشة من بند إلى آخر.	٣,٨٥	,٨٧	عالية
٣	٥٢	أشرف على المقصف المدرسي وموازنته وسير العمل فيه.	٣,٧٠	١,٠٠	عالية
٤	٤٨	أضع خطة لتوزيع ميزانية المدرسة على مجالات الصرف المختلفة.	٣,٦٥	,٨٦	متوسطة
٥	٥١	أشكل لجنة مالية في المدرسة تشاركوني وتحصر جميع أوجه الإنفاق بمعرفتي.	٣,٦٣	,٩١	متوسطة
٦	٥٠	أخطط لتدبير النفقات المالية اللازمة لأنشطة مدرسية مستقبلية.	٣,٥١	,٩٣	متوسطة
٧	٤٩	أضع خطة لتنمية الموارد المالية للمدرسة.	٣,٤٩	,٩٤	متوسطة
٨	٥٣	أضع خططاً وقائية لمواجهة المشكلات المالية التي تواجه المدرسة.	٣,٤٧	,٩٥	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٦٤	,٧٩	متوسطة

يبين الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣,٤٧-٣,٨٧) والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٧٩ - ١,٠٠)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٧) التي تنص على "أخطط لتوظيف الموارد المالية لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٧٩)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥٤) ونصها "أعمل على أن تتصف الخطة المالية بالمرونة من حيث إمكانية المناقلة من بند إلى آخر" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٧)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٥٢) ونصها "أشرف على المقصف المدرسي وموازنته وسير العمل فيه" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) وانحراف معياري (١,٠٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥٣) ونصها "أضع خططا وقائية لمواجهة المشكلات المالية التي تواجه المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) وانحراف معياري (٠,٩٥).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال إدارة الموارد المالية وتنظيمها (٣,٦٤) وبانحراف معياري (٠,٧٩)، مما يدل على أن درجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان فيما يتعلق بشؤون الطلبة متوسطة وتُفسر هذه النتيجة قلة وعي الإدارات المدرسية بأهمية الواجبات التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية فيما يتعلق بتخطيط الموارد المالية وتنظيمها بما يضمن كفاءة العمل المدرسي، وسلامة التنفيذ في تحقيق الأهداف التعليمية، فلا بد من توفير كافة المستلزمات والمتطلبات التي يتطلبها النهوض بالعملية التعليمية، وتكوين مخرجات تعليمية على قدر المسؤولية. وهذا يحتم على الإدارة المدرسية وضع خطة ناجحة ومرنة في كيفية الصرف المادي في البيئة المدرسية، وتحقيق موارد مالية خارجية تعود على المدرسة بالفائدة، وكيفية توزيع هذه الموارد بما يلبي حاجات واهتمامات الطلبة وميولهم ورغباتهم بتوفير أنشطة داخلية وخارجية وبرامج وخطط عمل تناسبهم. ويتفق ذلك مع نتيجة دراسة (Soresnsen, 2010).

ثانياً - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

"هل تختلف درجة الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد

الأساسي بسلطنة عمان باختلاف متغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان حسب متغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان حسب متغيرات النوع والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة

الأداة ككل	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	تنمية المعلم مهنيًا	شؤون الطلبة	تحسين المناهج وتطويرها	تنفيذ الخطة المدرسية	وضع الخطة المدرسية			
٣,٣١	٣,٥٠	٣,٢٣	٣,٥٧	٣,١٠	٣,١٩	٣,٢٢	م	ذكر	النوع الاجتماعي
٠,٧٤٦	٠,٨٠٦	٠,٨١٣	٠,٨٢٤	٠,٩٠٩	٠,٨٤٤	٠,٨٦١	ع		
٣,٥٣	٣,٨٠	٣,٤٩	٣,٨٣	٣,٢٦	٣,٤٧	٣,٤٠	م	أنثى	
٠,٧٧٥	٠,٧٣٩	٠,٨٩٧	٠,٧٨٥	٠,٨٩٤	٠,٨٠٩	٠,٨٠٧	ع		
٣,٤٩	٣,٧٧	٣,٤٣	٣,٧٢	٣,٢٨	٣,٤٠	٣,٣٧	م	مدير	الوظيفة
٠,٧٦٥	٠,٧٦٨	٠,٩٠٥	٠,٧٧٩	٠,٨٧٦	٠,٨٣١	٠,٨٢٦	ع	مدرسة	
٣,٣٥	٣,٥٢	٣,٣٨	٣,٦٧	٣,٠٧	٣,٢٥	٣,٢٥	م	مساعد	
٠,٧٦٦	٠,٧٨٧	٠,٨٠٩	٠,٨٥١	٠,٩٢١	٠,٨٤٠	٠,٨٥٠	ع	مدير	
٣,٣٩	٣,٥٩	٣,٣٤	٣,٧٢	٣,٠٩	٣,٣٦	٣,٢٥	م	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٠,٧٦٩	٠,٧٦٠	٠,٨٥٧	٠,٨٠٩	٠,٩٤٢	٠,٨١٢	٠,٨٥٠	ع		
٣,٤٤	٣,٧١	٣,٣٩	٣,٥٢	٣,٣٦	٣,٢٥	٣,٤٣	م	دبلوم	
٠,٧٦٧	٠,٨١٨	٠,٨٤٩	٠,٨٣٢	٠,٨٦٢	٠,٩٠٧	٠,٨٣٨	ع	عال	
٣,٥٤	٣,٧٧	٣,٧٠	٣,٨٦	٣,٢٦	٣,٣٠	٣,٣٧	م	دراسات	
٠,٧٧٣	٠,٨٥٩	٠,٨٣٨	٠,٧٨٦	٠,٧٥٧	٠,٨٤٩	٠,٧٨٩	ع	عليا	

تابع/ جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان حسب متغيرات النوع والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة

الأداة ككل	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	تنمية المعلم مهنيًا	شؤون الطلبة	تحسين المناهج وتطويرها	تنفيذ الخطة المدرسية	وضع الخطة المدرسية			
٣,٩٠	٤,٠٤	٣,٩٤	٣,٩٢	٤,٠٣	٣,٨١	٣,٧٠	م	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٨٧٠	٧٥٦	٩٠٠	٩٠٠	٩٠٠	٩٠٠	٩٠٠	ع		
٣,٣٣	٣,٥٠	٣,١٤	٣,٦٤	٣,٢٣	٣,٣٤	٣,١٨	م	١٠-٥ سنوات	
٧٥٥	٧٩٩	٩٠٣	٧٧٩	٨٣٠	٨١٣	٨٢٣	ع		
٣,٤٢	٣,٦٧	٣,٤٧	٣,٧٠	٣,١٠	٣,٢٩	٣,٣٣	م	أكثر من ١٠ سنوات	
٧٥٨	٧٧٨	٨١٤	٨٢٥	٩٠٥	٨٣٩	٨٣٧	ع		

م = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول رقم (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي (ذكور، إناث)، والمسمى الوظيفي (مدير مدرسة، مساعد مدير مدرسة)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير)، والخبرة (أقل من خمس سنوات، ١٠-٥ سنوات، أكثر من عشر سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول رقم (١٠) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة على درجة الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي هوتلنج = ١٢٣ ح = ١١	وضع الخطة المدرسية	٢,٧٤٨	١	٢,٧٤٨	٣,٩٧٤	,٠٤٨
	تنفيذ الخطة المدرسية	٢,٠٨١	١	٢,٠٨١	٢,٩٩٠	,٠٨٦
	تحسين المناهج وتطويرها	١,٣٧٢	١	١,٣٧٢	١,٧٨٠	,١٨٤
	شؤون الطلبة	١,٢٠٦	١	١,٢٠٦	١,٨١٥	,١٨٠
	تنمية المعلم مهنيًا	,٩٤٩	١	,٩٤٩	١,٣٦٢	,٢٤٥
	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	٤,٩٧٥	١	٤,٩٧٥	٨,٥٥٣	,٠٠٤
الوظيفة هوتلنج = ١٢٩ ح = ٠٥	وضع الخطة المدرسية	,٠٠٣	١	,٠٠٣	,٠٠٤	,٩٥٠
	تنفيذ الخطة المدرسية	,٥٥٥	١	,٥٥٥	,٧٩٨	,٣٧٣
	تحسين المناهج وتطويرها	,٠٩٥	١	,٠٩٥	,١٢٣	,٧٢٦
	شؤون الطلبة	,٠١٧	١	,٠١٧	,٠٢٥	,٨٧٤
	تنمية المعلم مهنيًا	,٨٣٤	١	,٨٣٤	١,١٩٧	,٢٧٦
	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	,٦٢٥	١	,٦٢٥	١,٠٧٤	,٣٠٢
المؤهل العلمي ويلكس = ٥٧٥ ح = ٠٠٠	وضع الخطة المدرسية	٢,٥٧٥	٢	١,٢٨٨	١,٨٦٢	,١٥٩
	تنفيذ الخطة المدرسية	,٢٧٢	٢	,١٣٦	,١٩٥	,٨٢٣
	تحسين المناهج وتطويرها	٤,٢٧٠	٢	٢,١٣٥	٢,٧٦٩	,٠٦٦
	شؤون الطلبة	,٤٨٤	٢	,٢٤٢	,٣٦٥	,٦٩٥
	تنمية المعلم مهنيًا	٣,٢٠١	٢	١,٦٠١	٢,٢٩٨	,١٠٤
	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	١,٩٤٩	٢	,٩٧٤	١,٦٧٥	,١٩١
عدد سنوات الخبرة ويلكس = ٦١١ ح = ٠٠٠	وضع الخطة المدرسية	١,٤٧٩	٢	,٧٤٠	١,٠٦٩	,٣٤٦
	تنفيذ الخطة المدرسية	,٤٧٠	٢	,٢٣٥	,٣٣٨	,٧١٤
	تحسين المناهج وتطويرها	٥,١٧٨	٢	٢,٥٨٩	٣,٣٥٨	,٠٢٨
	شؤون الطلبة	,٤٣١	٢	,٢١٥	,٣٢٤	,٧٢٤
	تنمية المعلم مهنيًا	٦,٣٧٤	٢	٣,١٨٧	٤,٥٧٦	,٠١٢
	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	١,١٧٣	٢	,٥٨٦	١,٠٠٨	,٣٦٧

جدول رقم (١٠)

تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة على درجة الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الخطأ	وضع الخطة المدرسية	١٠٠,٢٩١	١٤٥	٦٩٢,		
	تنفيذ الخطة المدرسية	١٠٠,٨٩٩	١٤٥	٦٩٦,		
	تحسين المناهج وتطويرها	١١١,٧٨٨	١٤٥	٧٧١,		
	شؤون الطلبة	٩٦,٣٣٧	١٤٥	٦٦٤,		
	تتمية المعلم مهنيًا	١٠٠,٩٩١	١٤٥	٦٩٦,		
	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	٨٤,٣٣٧	١٤٥	٥٨٢,		
الكل	وضع الخطة المدرسية	١٠٥,٩٣٨	١٥١			
	تنفيذ الخطة المدرسية	١٠٥,٦١١	١٥١			
	تحسين المناهج وتطويرها	١٢٢,٩٢٧	١٥١			
	شؤون الطلبة	٩٩,٩٥١	١٥١			
	تتمية المعلم مهنيًا	١١٠,٥٤٨	١٥١			
	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	٩٣,١٩١	١٥١			

يتبين من الجدول رقم (١٠) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات باستثناء مجالي وضع الخطة المدرسية وإدارة الموارد المالية وتنظيمها وجاءت الفروق لصالح الإناث.

- أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في استجابات مديري ومديرات المدارس ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان ومساعدتهم، باستثناء مجالي وضع الخطة وإدارة الموارد البشرية، وجاءت هذه الفروق

لصالح الإناث. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن حرص الإناث واهتمامهن بالعمل المدرسي أكبر من حرص واهتمام الذكور، كما تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث تبدو أكثر جدية في ممارستها للعمل من الذكور الذي قد يعود إلى حرصها على ضرورة التقيد بقوانين العمل بأعلى المستويات، وحرصها على أن تثبت جدارتها وتكون في المقدمة دوماً، خاصة وأن هناك مستويات أعلى تقوم بمسؤولية الرقابة على العمل المدرسي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العويس (٢٠٠٧).

- كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي في استجابات مديري ومديرات المدارس ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان ومساعدتهم في جميع المجالات. وقد يعزى ذلك إلى أن جميع الأفراد المستجيبين يعملون في البيئة المدرسية نفسها، وأن طبيعة العمل المدرسي تتطلب التشارك والتكامل في العمل وكيفية تطبيق القوانين والإجراءات اللازمة لتسيير العمل الإداري، لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن المسمى الوظيفي أو المؤهل العلمي. واتفقت مع دراسة الحوسني (٢٠٠٧) ودراسة العويس (٢٠٠٧) في حين اختلفت مع نتيجة دراسة (الشحي، ٢٠٠٤).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجالي تحسين المناهج وتطويرها وتنمية المعلم مهنيًا، ولبیان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول رقم (١١). وقد جاءت هذه الفروق بين فئة الخبرة أقل من خمس سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة ٥-١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت هذه الفروق لصالح الخبرة أقل من ٥ سنوات في مجال "تحسين المناهج وتطويرها".

كما جاء الفروق بين فئة الخبرة من ٥-١٠ سنوات من جهة، وكل من فئتي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة أقل من ٥ سنوات وأكثر من سنوات في مجال "تنمية المعلم مهنيًا".

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ومديراتها ومساعدتهم من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، قد مارسوا العمل التعليمي، من حيث العمل كمعلم سابق، وبذلك تكونت لديه قناعة بأهمية دور الإدارة المدرسية في التخطيط الفعال، والتعاون مع المعلمين والمُشرفين في تحسين المناهج وتطويرها، فحيث لا تقع هذه المسؤولية على المعلم وحده، فهو يدرك حاجة المعلم إلى تأييد وتعاون من قبل الإدارة التي يعمل ضمن فريقها، كما يؤمن بأهمية التعرف إلى احتياجات المعلم المهنية، والتعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجهه أثناء عمله، وما يستلزم ذلك للتغلب عليها، ومساعدته في تطوير وتحسين عمله. لذا جاءت هذه استجابات ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات أفضل من غيرها. أما مديرو ومديرات مدارس ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان ومساعدتهم من ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، فربما وبحكم خبرتهم الطويلة في مجال عملهم الإداري في البيئة المدرسية، قد تبين لهم أن "تنمية المعلم مهنيًا" يعتبر من أبرز عمليات التخطيط التي تساعدهم في تحقيق أهداف العمل المدرسي، وكذلك تساعدهم في التقرب منهم وتكوين علاقات إيجابية معهم من خلال التعرف إلى احتياجاتهم ونشاطاتهم وقدراتهم والخطط التعليمية التي يقومون بها وما يواجههم من صعوبات عملية، والاستفادة من وجهات نظرهم ومقترحاتهم في معالجتها، واستغلال ذلك في العمل التعاوني كفريق متكامل في تحقيق مختلف الأهداف المدرسية المختلفة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العويسي (٢٠٠٧).

جدول رقم (١٢)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر متغير سنوات الخبرة على مجالي تحسين المناهج وتطويرها وتنمية المعلم مهنيًا

أكثر من ١٠ سنوات	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي		
			٤,٠٣	أقل من ٥ سنوات	تحسين المناهج وتطويرها
		(*) , ٨١	٣,٢٣	١٠-٥ سنوات	
	١٢,	(*) , ٩٣	٣,١٠	أكثر من ١٠ سنوات	
			٣,٩٤	أقل من ٥ سنوات	تنمية المعلم مهنيًا
		(*) , ٨٠	٣,١٤	١٠-٥ سنوات	
	(*) , ٣٣-	٤٨,	٣,٤٧	أكثر من ١٠ سنوات	

❖ دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يتبين من الجدول رقم (١٢) الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة ٥-١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أقل من ٥ سنوات تحسين المناهج وتطويرها، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة من ٥-١٠ سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات.

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

"ما التصور المقترح لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال وللمساهمة في بناء التصور المقترح لإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فاعلية الممارسات التخطيطية لدى عينة الدراسة من المديرين ومساعدتهم على المجالات ككل. لمديري ومساعدتي مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمحافظة مسقط والداخلية والشرقية جنوب والشرقية

شمال والباطنة جنوب والباطنة شمال ومحافظة الظاهرة والبريمي والجنوبية، للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م، والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك.

وذلك بهدف معرفة مدى الاستجابة لمجالات الدراسة ككل، واستخدام نتائج أفراد عينة الدراسة من المديرين والمساعدین وملاحظة الباحثين المباشرة، سعياً لوضع تصور لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في ضوء كشف الممارسات التخطيطية التي تسهم في رفع مستوى الإنتاجية تبعاً لنتائج استجابة أفراد العينة، من أجل تفسير النتائج قسمت درجة فاعلية الممارسات التخطيطية إلى ثلاثة مستويات: (١,٠٠ - ٢,٣٣) درجة منخفضة، (٢,٣٤ - ٣,٦٦) درجة متوسطة، (٣,٦٧ - ٥,٠٠) درجة عالية. علماً بأن سلم بدائل الإجابات على فقرات أداة الدراسة قد وزع على خمس مستويات: عالية جداً (٥ درجات)، عالية (٤ درجات)، متوسطة (٣ درجات)، منخفضة (٢ درجات)، ومنخفضة جداً (درجة واحدة). وهو الأسلوب الذي استخدم في تفريغ أداة الدراسة. ويبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري المدارس على المجالات ككل.

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	شؤون الطلبة	٣,٦٩	,٨١	عالية
٢	٦	إدارة الموارد المالية وتنظيمها	٣,٦٤	,٧٩	متوسطة
٣	٥	تنمية المعلم مهنيًا	٣,٤٠	,٨٦	متوسطة
٤	٢	تنفيذ الخطة المدرسية	٣,٣٣	,٨٤	متوسطة
٥	١	وضع الخطة المدرسية	٣,٣١	,٨٤	متوسطة
٦	٣	تحسين المناهج وتطويرها	٣,١٨	,٩٠	متوسطة
		الأداة ككل	٣,٤٢	,٧٧	متوسطة

يبين الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٦٩-٣,١٨) والانحرافات المعيارية ما بين (٠,٧٩-٠,٩٠)، حيث جاء مجال شؤون الطلبة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٨١)، تلاه في المرتبة الثانية مجال إدارة الموارد المالية وتنظيمها بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٧٩)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال تنمية المعلم مهنيًا بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٨٦)، بينما جاء مجال تحسين المناهج وتطويرها في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٧).

لتحقيق هدف الدراسة في بناء تصور لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في هذا المجال، يتم طرح التصور التالي (ملحق رقم ١) لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري المدارس من حيث أهدافه، وأبعاده، والإمكانات والاحتياجات المادية والبشرية والتكنولوجية، والثقافة التنظيمية، والتوجيهات والتوصيات لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. وذلك بهدف النهوض بالمجتمع المدرسي في شتى المجالات، وتخريج موارد بشرية تتمتع بمهارات وقدرات ذات جودة عالية قادرة على مواكبة التغيرات المعرفية المتسارعة في العالم، وتعمل على تحقيق قيمة مضافة للسلطنة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

- ١ - دعوة وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للاستفادة من التصور المقترح؛ لتطوير الممارسات التخطيطية لدى مديري ومديرات مدارس ما بعد الأساسي.

- ٢ - ضرورة دراسة وتحديد حاجات الطلبة واهتماماتهم وتوفير الرعاية النفسية والجسمية لهم.
- ٣ - التخطيط الحقيقي لتفعيل مبدأ الشراكة مع المجتمع المحلي وكافة مؤسساته، والاستفادة منها في دعم المؤسسات التعليمية مادياً ومعنوياً، ومشاركتها في وضع خطط العمل وتنفيذها.
- ٤ - تطبيق مبدأ الإدارة المشتركة بين الكادر التدريسي والإدارة المدرسية وضع الخطط المدرسية وتنفيذها، وتطوير وتحسين المناهج التعليمية المعتمدة بالتعاون مع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم.
- ٥ - وضع خطط وقائية لمواجهة تحديات العمل في المدرسة.
- ٦ - مواجهة الأحداث والأوضاع المتوقعة لوضع المقترحات التي من شأنها خدمة أهداف الخطة المدرسية.
- ٧ - الحرص على تبادل الآراء والمعلومات المتعلقة بتنفيذ الخطة مع مؤسسات المجتمع الأخرى.
- ٨ - التخطيط مع المعلمين لمناقشة التحديات التي تواجههم في تنفيذ المناهج المقررة وسبل تذليلها.
- ٩ - وضع خطط لتبادل الزيارات الصفية بين معلمي المدرسة فيما بينهم، ومع معلمي المدارس الأخرى.
- ١٠ - وضع خطة لتنمية الموارد المالية للمدرسة ومواجهة مشكلاتها.

(ملحق رقم ١)

التصور المقترح لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان

تكون هذا التصور من: المقدمة، والأهداف، والإرشادات والتوجيهات المقدمة إلى كلا من الإدارة العليا ومديري المدارس، أدوار الإدارة العليا في توفير متطلبات البرنامج التدريبي في مجال التخطيط التربوي لإدارات المدارس، التي يمكن الاستعانة بها لتطوير فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان.

أولاً - أهداف التصور المقترح:

- ١ - تطور فاعلية الإدارة المدرسية في إعداد خطة إجرائية لتنفيذ الخطة التطويرية.
- ٢ - إشراك العاملين والمجتمع المحلي في إعداد الخطط المدرسية.
- ٣ - نشر ثقافة التنمية المهنية بين العاملين.
- ٤ - تنمية قدرات الإدارة المدرسية في إعداد الخطط المدرسية ورصد الميزانية.
- ٥ - نشر الثقافة التخطيطية بين جميع العاملين في المدرسة.
- ٦ - تشجيع الإدارة المدرسية على بناء نظام متابعة وتقييم لجميع البرامج والفعاليات المدرسية.

ثانياً - طريقة بناء التصور:

يعتبر هذا التصور هو وصف لأدوار الإدارات العليا وأدوار مديري المدارس المرغوب تحقيقها للمساهمة في تحسين فاعلية ممارساتهم التخطيطية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. وتم تطوير هذا المقترح استناداً إلى نتائج الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة.

إرشادات وتوجيهات إلى كلا من الإدارات العليا والإدارة المدرسية:

أ - إرشادات وتوجيهات إلى الإدارات العليا:

المساهمة في تدعيم التصور المقترح لتحسين الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان من خلال:

- ١ - دعم إدارات المدارس مادياً، من حيث العمل على تطوير البنية التحتية للمبني المدرسي ومرافقة وتطوير المناهج الدراسية لتتواءم مع التغيرات العالمية، وتوفير ميزانية كافية للمدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٢ - دعم إدارات المدارس بشرياً، من حيث توفير الكوادر المؤهلة والمدرّبة ذات قدرات ومهارات عالية في استراتيجيات التدريس، وإتقان المادة العلمية، والتعاون والتفاعل مع الزملاء والإدارة.
- ٣ - تدريب الكادر الإداري بشكل مستمر تبعاً للمستجدات والتطورات العالمية في أساليب الإدارة، لتنمية قدراتهم في قيادة الأفراد والإبداع الإداري عن طريق تحسين فاعلية ممارساتهم التخطيطية داخل المدرسة.
- ٤ - توفير متطلبات البرنامج التدريبي مثل المكان والزمان والمدرّبين الأكفاء وتحديد أهداف وموضوعات ومفردات البرنامج ورصد مبلغ مالي لتنفيذ البرنامج.

ب - إرشادات وتوجيهات إلى الإدارة المدرسية:

- ١ - استعد نفسياً ومادياً نحو التغيير الإيجابي، لتحسين فاعلية ممارساتك التخطيطية.
- ٢ - "تخلّ عن أنماطك التفكيرية التقليدية، وكن منفتحاً في التعامل مع غيرك، وشكل الخطط من خلال الرؤية المشتركة لجميع العاملين بالمدرسة، والعمل بشكل جماعي لتحقيق تلك الأهداف".

- ٣ - تفاعل مع الإدارة العليا للمطالبة بجميع النواقص الموجودة بالمدرسة سواء كانت مادية أو بشرية أو غير ذلك، للمساهمة في تطوير لبنية التحتية للمدرسة.
 - ٤ - كن القدوة الفاعلة لجميع العاملين بالمدرسة، من خلال ممارستك الفاعلة للتخطيط.
 - ٥ - وفر المناخ المدرسي الجيد الآمن، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في السلطنة.
 - ٦ - اسع لتطوير وتنمية قدرات الكادر الإداري وأنت معهم بشكل مستمر على كيفية تحسين الممارسات التخطيطية في المدرسة.
- ت - أدوار كلا من الإدارات العليا ومديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتحسين فاعلية ممارسات التخطيطية لمديري المدارس كما يتضح من النموذج المقترح الوارد في شكل رقم (١):

نظراً لأهمية الممارسات التخطيطية لمدير المدرسة نتيجة ازدياد أعداد الطلبة والعاملين في المدارس وكثرة المهام وتداخلها تطلب ذلك تحسين الممارسات التخطيطية لمدير المدرسة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تطوير قدرات إدارات المدارس وذلك من خلال تزويدهم بدليل واضح للخطة المدرسية ومجالاتها وذلك من أجل رفع فاعلية ممارساتهم التخطيطية مثل تنمية قدرات العاملين وتجويد المناهج بما يتناسب مع التغيرات السريعة في القرن الواحد والعشرين، فإن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى كوادر تكون لديها مهارة عليا في التخطيط التربوي لكي تحقق الأهداف المرجوة منها، ويتضح ذلك من تقصي تجارب الدول المتقدمة التي سعت للتطور من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب كوسيلة لزيادة قدرة أفرادها على الإنتاج لتصل إلى الصفوف الأولى للدول المتقدمة. فالإدارة المدربة والطموحة التي تمتلك القدرات الإبداعية والمهارات التقنية والثقافة التنظيمية المعرفية، ولديها استعداداً تاماً للتنمية المستمرة والقادرة على التغيير الإيجابي وتبني مفهوم التخطيط التربوي

وتطبيقه في منظومة العملية التعليمية، ستنعكس إيجاباً في عملية تطوير التعليم وتحسين الناتج التعليمي. ويجب على وزارة التربية والتعليم مساندة الإدارات ودعمهم من خلال التدريب المستمر لتطوير مهارات المديرين ومساعدتهم، وتبعاً للتغيرات والتطورات المستمرة فهناك حاجة ماسة لأدوار جديدة لمدير المدرسة تعتمد على التخطيط المتقدم، لتحويل مديري المدارس إلى قادة ناجحين لقيادة العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي نحو مستقبل مشرق. لذلك سنعرض توصيف لمجموعة أدوار الإدارات العليا وأدوار مديري المدارس لتحسين فاعلية ممارساتهم التخطيطية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان كالآتي:

(١) أدوار الإدارات العليا في توفير متطلبات البرنامج التدريبي في مجال التخطيط التربوي لإدارات المدارس:

لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لابد أن تقوم الإدارات العليا متمثلة في المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بديوان عام الوزارة من تدريب إدارات المدارس على مجموعة من المهارات التخطيطية التي بدورها سوف تنعكس على أداء إدارات المدارس وبالتالي سوف تنعكس على جميع المستفيدين من المدرسة مثل (المعلمين، والطلاب، وإداريين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وعاملون آخرون) ولكي تتم عملية التدريب بالشكل المطلوب يجب أن توفر الإدارات العليا متطلبات التدريب مثل (الدعم المالي، والبرنامج الزمني، مكان التدريب، المدرسين، وأهداف وموضوعات ومفردات البرنامج) ومن ثم الشروع في عملية التدريب.

(٢) أدوار مديري المدارس لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي:

ولتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية بنجاح في المدرسة لابد من التفاعل المستمر بين الإدارة المدرسية والعاملين بها من خلال تفعيل المدير للممارسات التخطيطية مثل (وضع خطة المدرسة، وتنفيذ خطة المدرسة، و

تحسين المناهج وتطويرها، وشؤون الطلبة، وتنمية المعلم مهنيًا، وإدارة الموارد المالية وتنظيمها) كما يتضح من النموذج في شكل رقم (١) وهي:

١ - دور مدير المدرسة في وضع خطة المدرسة، ويتضمن الأدوار الآتية:

- أ - يجب أن يوظف المبنى المدرسي بكل محتوياته بما يعزز تحقيق أهداف الخطة.
- ب - يجب أن يجتمع بالمعلمين والإداريين في المدرسة في بداية العام الدراسي لوضع خطة العمل السنوية.
- ت - يجب أن يدرس مع المعلمين والمختصين توفير حاجات المدرسة من الوسائل والمواد التعليمية.
- ث - يجب أن يشارك في وضع خطة الأعمال المدرسية وفق برنامج زمني محدد خلال العام الدراسي.
- ج - يجب أن يوزع المهمات والمسؤوليات على الهيئة الإدارية والتدريسية بطريقة عادلة.

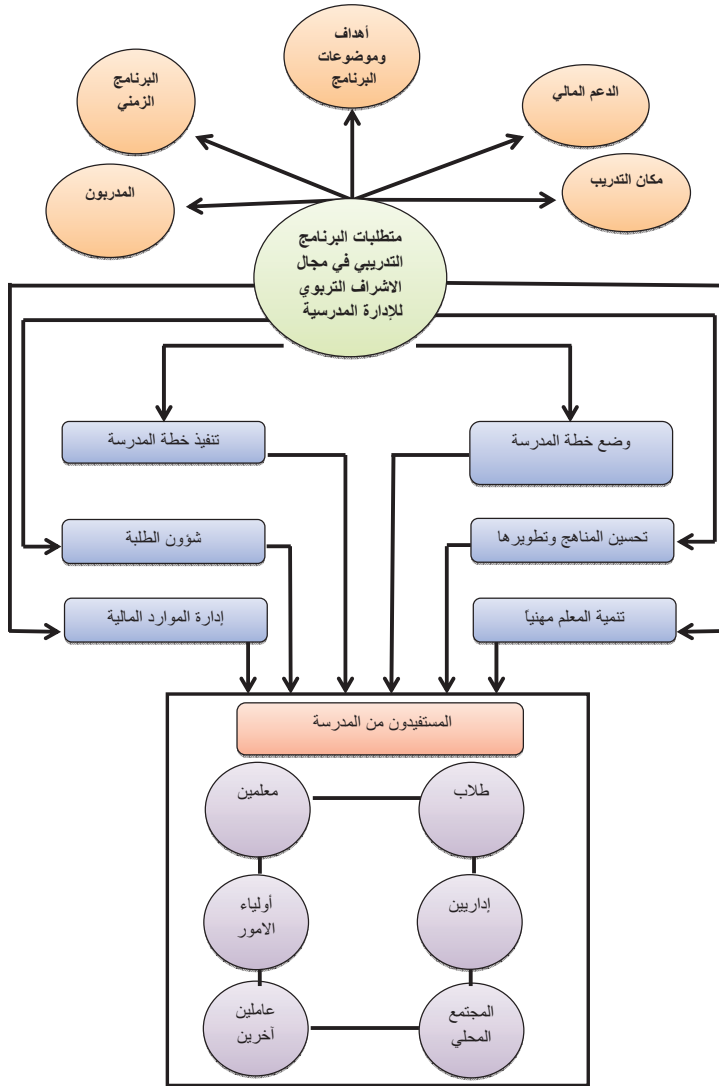
٢ - دور مدير المدرسة في تنفيذ خطة المدرسة، ويتضمن الأدوار الآتية:

- أ - يجب أن يشارك في تحديد الفريق الذي سيقوم بتنفيذ الخطة.
- ب - يجب أن يشارك في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات للفرق المخولة بتنفيذ الخطة.
- ت - يجب أن ينفذ بنود الخطة حسب البرنامج الزمني المحدد.
- ث - يجب أن تتوافر لديه المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطة المدرسية.

٣ - دور مدير المدرسة في تحسين المناهج وتطويرها، ويتضمن الأدوار الآتية:

- أ - يجب أن يعمل على تزويد المعلم بدليل المعلم الذي يساعدهم في تطبيق المنهاج المدرسي.
- ب - يجب أن يناقش المعلمين في الأساليب المناسبة لتدريس المناهج التربوية وتحقيق أهدافها.

- ت - يجب أن يوفر للمعلمين التسهيلات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المناسبة لخدمة المنهاج.
- ث - يجب أن يطلب من المعلمين تقديم التقارير عن الأنشطة الإضافية أو المساندة للمنهاج.
- ٤ - دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة، ويتضمن الأدوار الآتية:
- أ - يجب أن يعمل على إتاحة الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم بشفافية.
- ب - يجب أن يتابع الصحة الجسمية والنفسية للطلبة بانتظام.
- ت - يجب أن يعمل على إجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات الطلبة.
- ٥ - دور مدير المدرسة في تنمية المعلم مهنيًا، ويتضمن الأدوار الآتية:
- أ - يجب أن يتقبل آراء المعلمين ويراعيها في إدارته.
- ب - يجب أن يتابع خطط المعلمين وتحضيرهم ويبيدي رأيه في ذلك.
- ث - يجب أن يقوم بزيارات صفية للمعلمين - بعد إشعارهم بذلك - ويشاركهم في تحليل الموقف التعليمي.
- ج - يجب أن يعمل على توفير فرص النمو المهني والتدريب للمعلمين ويشجعهم على ذلك.
- ٦ - دور مدير المدرسة في إدارة الموارد المالية وتنظيمها، وتتضمن الأدوار الآتية:
- أ - يجب أن يشرف على المقصف المدرسي وموازنته وسير العمل فيه.
- ب - يجب أن يضع خطة لتوزيع ميزانية المدرسة على مجالات الصرف المختلفة.
- ت - يجب أن يشكل لجنة مالية في المدرسة تشاركه وتحصر جميع أوجه الإنفاق بمعرفته.
- ج - يجب أن يخطط لتدبير النفقات المالية اللازمة لأنشطة مدرسية مستقبلية.



الشكل رقم (١): التصور المقترح لتحسين فاعلية الممارسات التخطيطية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان

A Suggested Proposal to Improve the Effectiveness of Planning Practices for Principals and Their Assistants in Post - Basic Education - Schools in the Sultanate of Oman

Dr. Mohammed S. Al-Jaraiyda

Nazwa University
Sultanate of Oman

Mansour N. Al-Mata'ani

MOE
Sultanate of Oman

Abstract

This study aims to provide a suggested proposal to improve planning practices for post-basic Education school principals in the Sultanate of Oman. The study showed a set of results, the most prominent of which is that the co-efficiency of the principals' planning practices in post basic education schools is moderate. The results also indicated that there are no statistically significant differences at the level of (α . 0.05) can be attributed to the effect of gender except academic planning and financial management and organization. The differences were in favor of females. The results also indicated that there are no statistically significant differences at the level of (α .0.05). This is attributed to the two variables of job designation and academic qualification.

The researchers recommend taking advantage of this concept to improve the effectiveness of planning practices undertaken by principals of post -basic education schools in the Sultanate of Oman taking into consideration the fact that no proposal was put forward to activate planning practices in the educational institutions in the Sultanate of Oman to date.

المراجع

- ١ - إبراهيم، عدنان بدري (٢٠٠٢). الإدارة تربوية - مدرسية - وصفية. إربد: مؤسسة حمادة.
- ٢ - الحوسني، محمد شامس (٢٠٠٧). أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ٣ - درادكة، أمجد محمود محمد (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي رؤى جديدة. إربد: عالم الكتب الحديث.
- ٤ - السرحني، أحمد حمود (٢٠١٠). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٥ - السعدي، زليخا سالم (٢٠١٠). الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف ١-١٠ بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ٦ - الشحي، خالد محمد (٢٠٠٤). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٧ - العويس، رجب علي (٢٠٠٢). دراسة تقييمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية - بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- ٨ - وزارة التربية والتعليم، التخطيط التربوي (٢٠٠٧)، دليل نظام تطوير الأداء المدرسي.
- ٩ - وزارة التربية والتعليم، التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية (٢٠٠٩)، دليل نظام تطوير الأداء المدرسي.

- 10 - Aloï, S. (2005). Best Practices in Linking Assessment and Planning. **Assessment Update**, 17(3), 4-6.
- 11 - Blackwell, J. (2009). Middle School Principals' Perception of the Effect of Technology on Job Effectiveness, Pro Quest LLC, Dissertation, Marshall University.
- 12 - Cheng, E. (2011). An Examination of the Predictive Relationships of Self-Evaluation Capacity and Staff Competency on Strategic Planning in Hong Kong Aided Secondary Schools. **Educational Research for Policy and Practice**, 10(3), 211- 223.
- 13 - Crum, K.and Sherman, W. and Myran, S. (2010). Best Practices of Successful Elementary School Leader. **Journal of Educational Administration**, 48(1), 48-63.
- 14 - Denton, E. (2011). Elementary Principals Strategies for managing the Educational Technology Refresh Process: A Case Study. Unpublished Phd Dissertation, Temple University.
- 15 - Henery, R.(1993). Range Planning Using Charting. **Educational Planning**.
- 16 - Horng, E. Klasik, D. and Loeb, S. (2010). Principal's Time Use and School Effectiveness. **American Journal of Education**, 116(4), 491- 523.
- 17 - Soresnson, Richard (2010). Making Sense of Dollars and Cents, **Principle**, 90(1), 10- 13.
- 18 - Welsh, J. and Nunez, W. and Petrosko, J. (2006). Assessment and Cultivating Support for Strategic Planning: Searching for Best Practices in a Reform Environments. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, 13(6), 693-708.
- 19 - Williams, E. (2011). A Descriptive Case Study of a School -Wide Positive Behavior Support (PBS) System in Schools with Principal - Led Planning Teams and Coach - Led Planning Teams, ProQuest LLC, Ph. Dissertation, Kent State University.

