

مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في

العراق

**EDUCATIONAL PLANNING PROBLEMS IN
PUBLIC SECONDARY SCHOOL
ADMINISTRATIONS IN IRAQ**

إعداد

محمد طعمة محمد العرسان

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الأصول والإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

كانون الثاني/ ٢٠١٦



جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

الطالب	المشرف الرئيس
محمد طعمة محمد	أ.د. عاطف يوسف مقابلة
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: ٢٠١٦/١٠/١٠	التاريخ: ٢٠١٦/١١/٢٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب محمد طعمة محمد العرسان

وعنوانها: "مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق"

وأجيزت بتاريخ: 2016 / 1 / 20

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الإسم
	مشرفاً / رئيساً	الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة
	عضواً / داخلياً	الدكتور أسامة حسونة
	عضواً / خارجياً	الأستاذ الدكتور تيسير الخوالدة

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور عاطف يوسف مقابلة الذي أشرف على رسالتي وأرشدني وأمدني بخبراته، وقد كان لتوجيهاته وآرائه الدور الأكبر في إخراج هذا الجهد إلى حيز الوجود.

وكما أتقدم بكل الشكر والتقدير إلى كل من:

عميد كلية العلوم التربوية والنفسية في جامعة عمان العربية وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور تيسير الخوالدة والدكتور أسامة حسونة والأستاذ

الدكتور عاطف يوسف مقابلة، على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة.

الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة.

كل من ساندني وقدم لي المساعدة والدعم لانجاز هذا العمل.

الباحث

الإهداء

إلى أمي وأبي الذين تحملوا عناء الغربة لإكمال دراستي.....

إلى زوجتي وابني

إلى كل الاشخاص الأوفياء

فهرس المحتويات

ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	المخلص باللغة العربية
ن	المخلص باللغة الانجليزية
١	الفصل الأول
١	مشكلة الدراسة وأهميتها
١	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	عناصر المشكلة
٦	أهمية الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
٨	حدود الدراسة:
٨	محددات الدراسة:
٩	الفصل الثاني
٩	الأدب النظري والدراسات السابقة
٩	الأدب النظري
٣٨	الدراسات السابقة

٤٧	الفصل الثالث
٤٧	الطريقة والإجراءات
٤٧	منهج الدراسة
٤٧	مجتمع الدراسة
٤٨	عينة الدراسة
٤٩	أداة الدراسة
٥٠	صدق أداة الدراسة
٥١	ثبات أداة الدراسة
٥٢	إجراءات الدراسة
٥٣	المعالجة الإحصائية
٥٣	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٧٦	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٧٦	مناقشة النتائج
٩١	التوصيات
٩٢	المراجع
٩٢	المراجع العربية
٩٧	المراجع الأجنبية
٩٩	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
٤٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية	١
٤٦	قيم معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة	٢
٤٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشكلة لمجالات مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق	٣
٤٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق لمجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	٤
٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق لمجال مشكلات تتعلق بالإدارة العليا	٥
٥٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق لمجال مشكلات تتعلق بمدير المدرسة	٦

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق لمجال مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية	٧
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق لمجال مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي	٨
٥٩	نتائج اختبار (t-test) للفرق بين إجابات مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لدرجة مشكلات التخطيط التربوي في محافظة الأنبار في العراق تبعا لمتغير الجنس	٩
٦٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	١٠
٦٢	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	١١
٦٤	اختبار شيفيه للفروق لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٢

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
٦٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق، تبعاً لمتغير الخبرة	١٣
٦٧	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق، تبعاً لمتغير الخبرة	١٤
٦٨	اختبار شيفيه للفروق لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق تعزى لمتغير الخبرة	١٥

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
٩٠	الاستبانة بصورتها الأولية	١
٩٨	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	٢
٩٩	الاستبانة بصورتها النهائية	٣
١٠٦	كتاب تسهيل المهمة	٤

مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق

إعداد

محمد طعمه محمد العرسان

إشراف

الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار من وجهة نظر مديري المدارس، وإلى معرفة الفروق بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق والبالغ عددهم (٥٥٠) مدير ومديرة، منهم (٢٨٢) مديراً و(٢٦٨) مديرة. وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٣) مدير ومديرة، منهم (١٤١) مديراً و(١٢٢) مديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من خمسة مجالات، وتضمنت

(٤٠) فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق كانت متوسطة.
 - عدم وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار تعزى إلى متغير الجنس، والخبرة الإدارية.
 - وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:
- تفعيل دور إدارات المدرسة بنشر الوعي حول أهمية التخطيط التربوي في المدرسة وتعريف المجتمع المحلي به من خلال عقد اجتماعات أولياء الأمور، والندوات، والنشرات التوضيحية.

EDUCATIONAL PLANNING PROBLEMS IN PUBLIC SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATIONS IN IRAQ

By

Mohammed Tohme Mohammed Al-Ersan

Supervisor

Prof. Atef Yusuf Magableh

Abstract

This study aims to identify the Educational planning problems in public secondary school administrations of Al Anbar Governorate in Iraq according to the variables of gender, experience, and academic qualification.

The study sample comprised (550) principals who were randomly selected from the study population from this study group there were (282) males and (268) females. And from this sample group 263 were chosen with 141 males and 122 female.

To achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire that included (40) items covering (5) domains. The study has revealed the following results:

- Medium degree of the problems of educational planning in public secondary school administrations of Al Anbar Governorate in Iraq.

- No differences between Educational planning problems in public secondary school administrations of Al Anbar Governorate in Iraq, according to the variables of: gender, and experience.
- There were differences between Educational planning problems in public secondary school administrations of Al Anbar Governorate in Iraq, according to the variable of academic qualification.

According to the results of this study, the researcher recommends:

- Activating the role of the school administrations spreading awareness of the importance of education in the school and the local community by definitive planning by holding parents meetings, seminars, explanatory newsletters and illustrations.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

يشهد النظام التعليمي في العالم ثورة معلوماتية هائلة أظلت بظلالها على جميع الجوانب المرتبطة بالعملية التربوية والتعليمية كالجوانب الأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما نتج عنها الكثير من التحديات والمشكلات في الجوانب السابقة، وفرضت على النظام التعليمي مواجهة حقيقية لهذه التحديات، ومعالجة فاعلة وسريعة لهذه المشكلات؛ لذا أصبح التخطيط (Planning) بجميع أشكاله وخاصة التخطيط التربوي (Educational Planning) حاجة أساسية للإدارات التي تمثل النظام التعليمي في مختلف دول العالم، لمواجهة تحديات العصر ومعالجة مشكلاته، وبناء المدارس في مختلف المراحل التعليمية وخاصة المرحلة الثانوية بناء قويا متماسكا خال من الثغرات التربوية والتعليمية.

ويعد عبد الحي (٢٠٠٦) التخطيط مسؤولية أساسية من مسؤوليات الإدارة المدرسية وله أولوية على جميع المستويات الأخرى، إذ أنه لا يمكن أن يقوم بتنفيذ الأعمال من غير أن يخطط لها، إذ يعرف التخطيط بأنه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي باتخاذ القرارات التي تتعلق بما يجب القيام به، أي أن التخطيط هو الافتراض الذي يوضح على ما ستسير الأمور عليه في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها حتى تتحقق الأهداف المرجوة سواء كانت مادية أم بشرية، وكيفية استخدام العناصر وخطط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

ويقصد بالتخطيط التربوي بأنه عملية عقلانية تتضمن تحليل وتفسيرات منهجية، من خلال عملية تطوير التعليم، والهادفة إلى جعل التعليم أكثر فعالية وكفاءة من حيث الاستجابة لاحتياجات الطلبة والمجتمع ككل (Okwori, 2011).

ويؤكد حسين (٢٠٠٦) على ضرورة أن يتم التخطيط لكل مستويات الإدارة، فبدأ التخطيط من عند الرؤساء والمديرين، وينتهي عند المرؤوسين، فلا بد أن تكون خطط المدرسة شاملة تتعامل مع كل القضايا وأن تكون مرنة وتوفر العديد من الحلول، فمثل تلك الخطط يمكن أن تتطلب الإضافة أو الحذف أو التعديل فكلما كانت خطة المدرسة أو خططها المتنوعة والمتعلقة بالطلبة والمعلمين ومواردها وبيئتها محددة ومفصلة كان أسهل على الإدارة والعاملين في المدرسة سهولة تنفيذها لتحقيق الأهداف المخطط لها.

ويذكر النجدي (٢٠٠٦) أن التخطيط التربوي يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، فالتخطيط التربوي يواجه أزمة التربية المتعاضمة عن طريق الاستفادة من الامكانيات المتاحة لها على أفضل شكل ممكن.

والتخطيط التربوي الناجح يعتمد على محاكاة النماذج التي حققت نجاحا في عملية التخطيط التربوي في المدارس في الدول المختلفة، ويأخذ بالنتائج التي توصلت لها تلك الدول إثر تطبيقها لعملية التخطيط (Unesco-IIEP, 2015). وقد توصل الموسوي وفرج وتوما (٢٠١٤) في دراستهم حول التخطيط التربوي في الجمهورية العراقية إلى أن المدارس التي تطبق التخطيط التربوي هي مدارس ناجحة. إذ يعمل التخطيط التربوي في القطاع التعليمي مع جميع الأنظمة بشكل تكاملي وتشاركي لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التربوية والتعليمية (مدبولي، ٢٠٠١).

يهدف التخطيط المدرسي إلى تحسين القدرة على حل المشكلات والتنظيم عن طريق إيجاد الإدارة والبيئة المدرسية الفاعلة والمتميزة بالابتكار والإبداع لكل ما هو جديد، حيث تبرز أهمية التخطيط المدرسي في المدرسة كونه يعد الطريق الأمثل لمواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية والتغلب عليها (Timperley, Wilson, Barrar, & Fung, 2007) ويتم التخطيط المدرسي عن طريق اللجان والاجتماعات في بداية العام الدراسي والتي يتم فيها رسم الخطوط العريضة للخطة السنوية للمدرسة، كما يضم التخطيط المدرسي بشكل متكامل عدة مجالات يتم التخطيط لكل منها على حدة لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية وهذه المجالات هي: مجال خطة الدراسة، ومجال النشاط المدرسي، ومجال التوجيه التعليمي والمهني للطلبة (حجي، ٢٠٠٠).

وقد أشار آدم (٢٠٠٦) إلى أن عصر العولمة تزايدت وتفاقت فيه مشكلات التخطيط التربوي نتيجة لازدياد الإقبال على تلقي العلم من مختلف شرائح المجتمع، مما يستدعي أن تقوم الأنظمة التربوية بمراجعة سياساتها لمواجهة التحديات التي فرضها عصر العولمة كالانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي والصناعي.

ويؤكد كودرم وهاكلنج ورينيه (Goodrum, Hackling, & Rennie, 2001) على أهمية النتائج الإيجابية للتخطيط الجيد في الإدارة التربوية من حيث اتخاذ القرارات الصائبة؛ مما دفع بالإدارة التربوية إلى المدابئة المستمرة بتطوير عملية التخطيط التربوية لمواكبة التقدم والتطور المعرفي الكبير والمتزايد في العالم. ويتوقف نجاح التخطيط التربوي على مدى وضوح الأهداف المحددة بدقة، وعلى الطرق الصحيحة في جمع المعلومات والبيانات الضرورية والدراسات العلمية بما يحقق الأهداف، وعلى بعد النظر بالتنبؤ الصحيح بالمستجدات المتوقعة في المستقبل، وعلى إيجاد الحلول لمشكلات التطبيق العملي، وتبرز فائدة التخطيط التربوي

الناجح في أنه يوفر الوقت والجهد من خلال معرفة ما يجب عمله مسبقاً قبل التنفيذ (حسين، ٢٠٠٦).

وقد أوردت منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة (اليونسكو) أن الدول التي تعاني من اضطرابات سياسية واقتصادية تتأثر بهذه الاضطرابات والتدني في المستوى الاقتصادي؛ مما يجعلها تعاني أيضاً من مشكلات في التخطيط التربوي (Unesco-IIEP, 2015).

وأورد الذهب (٢٠٠٢) أن مشكلات التعليم الثانوي في الجمهورية العراقية تتعلق بأهداف التعليم الثانوي، وتنظيمه، وقدر التنوع فيه، خاصة وأن التعليم الثانوي هو السبيل للوصول إلى الوظائف الحكومية، أو استكمال الدراسة العالية ويمكن إجمال مشكلات التعليم الثانوي بالآتي: سوء الأبنية المدرسية على الأولوية، ونقصها الشديد، فضلاً عن نقص الأثاث واللوازم، وتسرب الطلبة من المدرسة، وترك الطلبة للتعليم قبل إتمام المرحلة الثانوية، وإهمال التعليم في الريف، وانخفاض نسبة تعليم الإناث بالنسبة إلى الذكور.

وبعد تعرض الجمهورية العراقية لاضطرابات سياسية في العام (٢٠٠٣) وتعرض نظام التعليم للعديد من المشكلات الجمة، واجهت وزارة التربية تحدياً كبيراً في عودة نظام التعليم إلى الظروف الطبيعية؛ مما استدعى الحاجة إلى تفعيل دور التخطيط التربوي لإعادة هيكلة النظام التعليمي والمدارس (حسين وتوما، ٢٠٠٩). وهذا ما يؤكد أيضاً الزبيدي (٢٠١٣) حيث تأثر النظام التربوي بالتقلبات السياسية في الجمهورية العراقية سلباً بدرجة كبيرة، تحتم حل مشكلات التخطيط التربوي في المدارس في الجمهورية العراقية لضمان قدر من الاستقرار في العملية التربوية التعليمية .

كما تسببت الاضطرابات السياسية والاقتصادية في معاناة الطلبة من مشكلات وأزمات متعددة في مختلف الجوانب التربوية، والاجتماعية، والنفسية، والسلوكية والصحية، حيث تعيق هذه المشكلات نمو ونجاح الطلبة؛ مما يستدعي ضرورة التخطيط التربوي السليم لمعالجة هذه المشكلات والحيلولة دون تفاقمها في المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية العراقية (الشلاوي وإسماعيل وحسين، ٢٠١٤).

يتضح أن التخطيط التربوي يواجه مشكلات وعقبات عديدة تعيقه في أغلب المواقع التربوية من أداء دوره في وضع خطته وتنفيذها وتحقيق أهداف مدرسته، وأن لها أثر كبير على المخطط في حرمانه من أن يقوم باتباع الأسلوب العلمي الصحيح في رسمه للخطة والمشاريع التي تحقق أهدافه التربوية، وتعد هذه المشكلات عامة في معظم دول العالم الثالث لعدم توفر الإمكانيات البشرية والمادية لديها لتساعدها في التغلب على ما يواجهها من معوقات. ف جاءت هذه الدراسة التي تتحدد مشكلتها في التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق.

مشكلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق.

عناصر المشكلة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١- ما مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة الأنبار من وجهة نظر مديري المدارس؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين مشكلات التخطيط

التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار تعزى

إلى متغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

- بيان أهمية دور الإدارة المدرسية في التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي التربوي لدى

إدارات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية العراقية.

- توفير قاعدة بيانات واحصائيات أساسية تسهم في التعرف إلى واقع المشكلات التي يعاني

منها التعليم في المدارس الثانوية في الجمهورية العراقية.

- توجيه اهتمام وزارة التربية والتعليم العراقية إلى معالجة مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه

مديري في ضوء الامكانيات المتاحة.

- الإسهام في زيادة وعي مديري المدارس الثانوية للمشكلات التي تواجههم والتعرف عليها لإيجاد

الحلول المناسبة لها.

- ضرورة الاهتمام بموضوع التخطيط التربوي في الجمهورية العراقية لما له من أهمية في تنظيم

المدرسة وتجنبها للفوضى والتخبط، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة.

مصطلحات الدراسة

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

التخطيط: (Planning)

هو عملية منهجية لاتخاذ قرارات مستقبلية، وتتضمن الإلتزام بتحقيق الأهداف والغايات،

وتعديل الاستراتيجيات وحل المشكلات لتحقيق الأهداف (Sharma, 2011).

التخطيط التربوي: (Educational planning)

هو "عملية قائمة على الإدراك والوعي المقصود بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف

المستقبلية للنظام التربوي". (عبابنة، ٢٠١٥).

مشكلات التخطيط التربوي: (Educational planning problems)

ويعرف الباحث مشكلات التخطيط التربوي لأغراض هذه الدراسة بمجموعة القضايا

التي تعيق فاعلية ونجاح التخطيط التربوي والتي تتمثل في مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط

التربوي وبمدير المدرسة، والكوادر البشرية، والإدارة العليا، والمجتمع المحلي، والتي تتمثل

بمجموع الدرجات التي حصل عليها مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

الأنبار على استبانة مشكلات التخطيط التربوي.

إدارات المدارس: (School administrations)

ويعرف الباحث إدارات المدرسة لأغراض هذه الدراسة بالمديرين المتولين إدارة المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار، والذين يؤدون المهام الموكلة لهم وفق اللائحة المنظمة

لعملهم الصادرة من وزارة التربية في الجمهورية العراقية.

المرحلة الثانوية: (Secondary school)

هي المرحلة الثانية من مراحل التعليم بعد المرحلة الإبتدائية، وتمتد الدراسة فيها مدة (ست سنوات) وتتكون من مستويين: المستوى المتوسط ومدته (ثلاث سنوات)، والمستوى الإعدادي ومدته (ثلاث سنوات)، وتنقسم إلى نوعين عام ومهني (المكتبة القانونية العراقية للحكم المحلي، ٢٠١١).

حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على محافظة الأنبار في العراق.

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية من صدق وثبات لأداتها.
- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المماثلة لمجتمع الدراسة هذا.
- تعميم نتائج هذه الدراسة مرهون بدرجة صدق استجابة أفراد عينة الدراسة على أدواتها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، و عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلى النحو الآتي:

النظام التعليمي في الجمهورية العراقية

يتبع النظام التربوي والتعليمي في الجمهورية العراقية الحكومة في التمويل والإدارة، ويتأثر بشكل مباشر بالتقلبات السياسية والاقتصادية للبلد وبالزواج والكساد للإنفاق الحكومي.

مراحل التعليم وأنواعه

يتكون نظام التعليم في الجمهورية العراقية من قسمين:

أولاً: مرحلة التعليم الابتدائي ومدتها (ست سنوات).

ثانياً: مرحلة التعليم الثانوي ومدتها (ست سنوات)، وتتكون من مستويين: المستوى المتوسط ومدته

(ثلاث سنوات)، والمستوى الإعدادي ومدته (ثلاث سنوات) وينقسم إلى نوعين عام ومهني.

كما يتكون التعليم الأساسي ومدته (تسع سنوات) من مرحلتين:

أولاً: مرحلة الدراسة الابتدائية ومدتها (ست سنوات) وهي عامة وإلزامية.

ثانياً: مرحلة الدراسة المتوسطة ومدتها (ثلاث سنوات) وهي عامة.

يهدف التعليم في المستوى المتوسط في المرحلة الثانوية إلى اكتشاف وتنمية قدرات الطلبة وميولهم، وتزويدهم بالمعارف والخبرات الأساسية المختلفة والتدريب على تطبيقاتها تأهيلاً للحياة العملية ولمواصلة مراحل الدراسة اللاحقة، والتوسع في الثقافة، وتنمية روح المواطنة الصالحة فيهم، ويمتاز النظام التعليمي في الجمهورية العراقية بمجانية التعليم للجميع ويطلق عليه التعليم الحكومي، كما يمتاز النظام التعليمي في الجمهورية العراقية بإنشاء الصفوف والمدارس لرعاية وتعليم الطلبة بطيئ التعلم، وضعاف السمع البصر، وإنشاء الصفوف والمدارس لرعاية الطلبة المتفوقين والموهوبين، حيث يجوز اختصار مدة الدراسة بالانتقال إلى صف أعلى ويحدد ذلك بتعليمات يصدرها وزير التربية في الجمهورية العراقية (المكتبة القانونية العراقية للحكم المحلي، ٢٠١١).

أهداف السياسة التربوية في الجمهورية العراقية

تهدف السياسة التربوية في الجمهورية العراقية إلى تحقيق ما يلي:

- أولاً: منح فرصة التعليم للجميع والحد من رسوب الطلبة والقضاء على تسرب الطلبة من المدرسة.
- ثانياً: القضاء على العنصرية في التعليم من حيث جنس الطلبة ذكورا وإناثا، والأصول العرقية لهم ومناطق سكنهم الريفية والحضرية، والأوضاع الاقتصادية لهم.
- ثالثاً: رفع مستوى نوعية التعليم لتلبية احتياجات سوق العمل، والحاق بركب التنمية المستدامة.
- رابعاً: التوجه نحو التخطيط التربوي بالاعتماد على الأساليب والتقنيات الحديثة في الإدارة وتقويم الأداء، وإحلال نظام اللامركزية في عمل المديرات العامة للتربية في المحافظات.

خامساً: تفعيل مشاركة المجتمع في عملية التخطيط التربوي، وتقوية دور مجالس الآباء والمعلمين (حسين وتوما، ٢٠٠٩).

مشكلات طلبة المدارس الثانوية

استطاع النظام التعليمي في الجمهورية العراقية تحقيق نمواً وازدهاراً نوعياً وكمياً خلال النصف الثاني من القرن العشرين، ولكنه تعرض لأزمات تربوية كما في الدول النامية، ولمشكلات ناتجة عن الحروب والحصار الذي فرض على الجمهورية العراقية؛ مما أدى إلى التراجع السلبي للنظام التعليمي، وظهور مشكلات وتحديات جديدة كالتحديات الأمنية والاقتصادية الجمة المتمثلة في انعدام الأمن، واكتظاظ المدارس، وعملها على فترات، وسوء البناء المدرسي وحاجتها للترميم والهجرة غير المنظمة للمعلمين (الزبيدي، ٢٠١٣).

وذكر الشلاوي وإسماعيل وحسين (٢٠١٤) إلى أن أكثر المشكلات المدرسية التي يعاني منها طلبة المدارس الثانوية في محافظة نينوى من وجهة نظر مدرسيهم هي بالترتيب التالي كالاتي:

أولاً: المشكلات الاجتماعية: وينتصدها الفقر، ثم وفاة أحد الوالدين، يليها قسوة أولياء الأمور، وأخيراً التفكك الأسري.

ثانياً: المشكلات السلوكية وعلى رأسها العدوان، ثم إتلاف الممتلكات ثم المشاجرة، وأخيراً السرقة.

ثالثاً: المشكلات التربوية: ويغلب عليها الغياب، ثم الغش، يتبعه التأخر عن الدوام، ثم التقصير، ثم قلة الاحترام، يليها الرسوب، ثم النوم في الدرس، وأخيراً الهروب من المدرسة.

رابعاً: المشكلات الصحية: ويتصدرها ضعف الجسم، ثم ضعف البصر، ثم السمنة المفرطة، يتبعها

ضعف السمع، ثم مرض السكري ومرض الربو، يليهم الصرع.

خامساً: المشكلات النفسية: وأكثرها واضطرابات النطق والكراهية، ثم الخوف المرضي، يتبعه

الانطوائية، يليها رفض المدرسة، وأخيراً تطرف المشاعر.

وبين السامري (٢٠١٠) العوامل المؤثرة على المستوى الدراسي لطلبة المدارس الثانوية

في قضاء سامراء من وجهة نظر المدرسين والطلبة ضعف مواكبة المنهج للتطورات العلمية

والتكنولوجية، وعدم توفر الأعداد الكافية من المعلمين ذوي الاختصاصات العلمية، والنقص في

استخدام الوسائل التعليمية في غرفة الصف.

الإدارة المدرسية (School administration)

تتمثل الإدارة في المدارس من الطاقم الإداري والمكون من مدير المدرسة والإداريين

العاملين معه، حيث يقصد بالإدارة المدرسية المهام والجهود المخططة، والمنظمة، والموجهة التي

يقوم بها مدير المدرسة والعاملين معه من إداريين، لتحقيق الأهداف التربوية بأعلى كفاءة، وأقل

وقت وجهد بالتماشى مع السياسة العامة للدولة داخل المدرسة وخارجها (المومني، ٢٠٠٨).

ويذكر مرسي (٢٠٠٥) أن نجاح المدير في إدارة المدرسة يعتمد إلى حد كبير على مدى

استعداده للأيام الأولى من العام الدراسي، أملاً في مواجهة الصعوبات والمشكلات التي لا بد من

مواجهتها في بداية العام الدراسي الجديد، ومما يعين المدير في هذا المجال هو أن يقوم برسم خطة

سنوية تكون دليلاً يستند إليه في العمل فضلاً عن الخطط القصيرة الأمد التي تقدم في بعض

الظروف والمناسبات والتي تعينه على أداء مهمته على الوجه الأكمل.

أهداف الإدارة المدرسية

تختلف أهداف الإدارة المدرسية من مجتمع إلى آخر ومن مرحلة دراسية إلى مرحلة أخرى وتؤدي عدة عوامل دوراً مهماً في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية مثل: نوع الإدارة المدرسية والسمات الشخصية للمدير، ومؤهلات العاملين في المدرسة، وحجم المدرسة، ويمكن تلخيص أهداف الإدارات المدرسية كما أوردها دياب (٢٠٠١) والأغبري (٢٠٠٠) كالآتي:

أولاً: إنجاز العمل الإداري داخل المدرسة بفاعلية وبشكل مخطط ومنظم.

ثانياً: تقسيم العمل والمهام على العاملين في المدرسة بما يتوافق وميولهم وقدراتهم واستعداداتهم.

ثالثاً: الاستعداد لمواجهة المشكلات المختلفة والتغلب عليها من خلال توقعها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لحلها.

رابعاً: المساعدة على تحقيق النمو المتوازن والمتكامل للطلبة من مختلف الجوانب العقلية والجسمية والروحية والاجتماعية والنفسية

خامساً: تقديم التوجيه والإرشاد للطلبة ومساعدتهم في تطوير نموهم الشخصي ومراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة للطلبة، ومساعدتهم في حل المشكلات وإعدادهم لتحمل المسؤولية.

سادساً: معالجة مشكلات الطلبة السلوكية مثل: التدخين، والمخدرات، والعزلة، والشغب، والاعتماد على الآخرين.

سابعاً: تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة، وتشجيع ميولهم إلى الابتكار والتجديد، وخاصة الطلبة الموهوبين.

ثامناً: تقوية روح الجرأة والثقة بالنفس لدى الطلبة لمواجهة تحديات العصر.

تأسعاً: العمل على تحقيق تكيف وتوافق المدرسة مع المجتمع.

مهام مديري المدارس

يعد مدير المدرسة هو المسؤول المباشر عن المدرسة، والقائد التربوي الذي يقوم بالإشراف على أوجه النشاط التعليمي والتربوي في المدرسة، ويتولى عدة مهام مثل: التخطيط التربوي، وتنفيذ الخطة التربوية، والإشراف على تنفيذ الخطة التربوية، وتقوم تنفيذ الخطة التربوية، ومتابعة تنفيذ الخطة التربوية (لكحل وفرحاوي، ٢٠٠٩).

وقد أفردت وزارة التربية في الجمهورية العراقية مادة خاصة فصلت فيها مهام وواجبات مدير المدرسة حيث نصت المادة رقم (٢) لسنة (١٩٧٧) من نظام المدارس الثانوية مهام وواجبات مدير المدرسة تتمثل في:

إعداد الخطة السنوية والإشراف على تنفيذها، والإشراف على سير عملية التدريس، والإشراف على جداول توزيع الحصص وجدول الدروس الأسبوعية، وتنظيم النشاطات اللاصفية والإشراف على تطبيقها، ومتابعة وتطوير المناهج المقررة، وتوطيد العلاقات الاجتماعية في داخل المدرسة وخارجها مع البيئة المحلية، والتعاون والتنسيق مع المعلمين، وتنظيم اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين، وضبط النظام في المدرسة، والإشراف على السجلات المدرسية، والرد على الكتب الرسمية، وتنظيم ميزانية المدرسة، والتعاون مع الاختصاصيين وتنفيذ توصياتهم والتخطيط وإدارة اجتماعات مجالس المعلمين، والنمو الذاتي والإبداع في العمل الإداري، وتوفير الأثاث واللوازم المدرسية والوسائل التعليمية والعناية بها، والجرد السنوي للمدرسة وتنظيم تقرير شامل عنها، وتفقد أبنية المدرسة والعناية بها والاهتمام بجماليتها، ورفع التقرير النهائي السنوي عن المدرسة (وزارة التربية، ١٩٧٧).

ويمكن تصنيف مهام مدير المدرسة إلى مجالين: المهام الإدارية، والمهام الفنية. وقد أوردها كل من البديري (٢٠٠١)، وعطيوي (٢٠١٠)، والعمامرة (٢٠٠٢)، وسرحان (٢٠١٤) كالاتي:

أولاً: المهام الإدارية وتشمل ما يلي:

١- إعداد الخطة السنوية للمدرسة

يتحمل مدير المدرسة مسؤولية إعداد الخطة السنوية للمدرسة حيث يقوم بتحديد جزئيات الخطة، وتوزيع العمل والمسؤوليات على العاملين في المدرسة، ومتابعة تطبيق الخطة وتنفيذها وحل المشكلات التي تعترض تطبيقها، والقيام بعملية تقييم شامل.

٢- تنظيم التشكيلات المدرسية

ينظم مدير المدرسة التشكيلات المدرسية من خلال تحديد الاحتياجات الفنية والإدارية ومقارنتها بواقع المدرسة الفعلي، وتوزيع الطلبة على الفصول الدراسية بناء على نتائجهم وتنظيم عملية قبول وتسجيل ومتابعة الطلبة الجدد، والتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم والتعرف على أولياء أمورهم، وتنمية التعاون والعلاقات الإنسانية بين المدرسة وبين المجتمع المحلي.

٣- تنظيم السجلات والملفات

يتولى مدير المدرسة مهمة تنظيم السجلات والملفات المدرسية وحفظها ومتابعتها لتسهيل الرجوع إليها لاستخراج المعلومات والبيانات دون إضاعة الوقت والجهد.

٤- حفظ النظام والانضباط المدرسي

يلتزم مدير المدرسة وجميع العاملين بالمدرسة والطلبة بحفظ النظام والانضباط المدرسي واحترامه، ويوزع مدير المدرسة المناوبة والمراقبة على المعلمين، ويشكل لجنة حفظ النظام داخل وخارج المدرسة، ويوفر بيئة مدرسية صحية من جميع الجوانب الاكاديمية والنفسية للطلبة.

٥- تشكيل اللجان وتحديد مهماتها

يشكل مدير المدرسة اللجان المتعددة في المدرسة ويحدد ويتابع ويقوم بمهامها وأعمالها من خلال التقارير التي تقدمها هذه اللجان، حيث يتم تشكيل لجان مختصة بالأنشطة اللاصفية كالرحلات والزيارات والمهرجانات، ولجان مختصة بالمهام الاكاديمية كإعداد الجدول الأسبوعي وتوزيع المواد على المعلمين.

٦- تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة

يخطط مدير المدرسة لتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة ويولي هذه المهمة للأشخاص المؤهلين والذين يمتلكون المهارات اللازمة للقيام بهذه المهمة، وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه الإعلام المدرسي في نشر التوعية الثقافية بين الطلبة من خلال الإذاعة المدرسية والصحف الجدارية.

٧- تشكيل وتنظيم لجان الامتحان

يشكل مدير المدرسة وينظم لجان سير الامتحانات، ويرصد ويتابع الدرجات، ويقوم بدراسة واعتماد التقارير النهائية التي تتقدم بها لجان سير الامتحانات.

٨- إدارة الوقت

يدير مدير المدرسة الوقت وينظمه ويستثمره جيدا لتحقيق الأهداف التربوية المخطط لها خلال السنة الدراسية دون تأجيل.

٩-الأعمال الروتينية اليومية

يقوم مدير المدرسة بالأعمال الروتينية اليومية كإدارة الأمور المالية، ومقابلة المسؤولين وأولياء أمور الطلبة ومساعدتهم، وإعداد التقارير اللازمة عن سير العمل في المدرسة ورفعها إلى الإدارات العليا، والرد على الخطابات الرسمية، ورعاية شؤون العاملين.

ثانياً: المهام الفنية وتشمل ما يلي:

١-تنمية المعلم مهنيا

ينمي ويطور مدير المدرسة المعلم مهنيا، ويحسن كفاياته التعليمية من خلال الاطلاع على السجل التراكمي للمعلم وتقارير المشرف التربوي عنه ودراسة هذه السجلات والتقارير، والتعاون مع المشرف التربوي في تقييم المعلم من حيث جوانب القوة والضعف لديه، وتعزيز جوانب القوة وتقوية جوانب الضعف لديه من خلال التوجيه والتدريب في ورش العمل والندوات والاجتماعات، وتشجيع المعلم على الإبداع والابتكار، ويشجع المعلم على التهيئة في بداية الدرس واستخدام العصف الذهني والتعزيز في التدريس، مكافأة المعلم المتميز في عمله، ومحاسبة المعلم على تدني تحصيل الطلبة.

٢- التعرف إلى قدرة المعلم في إدارة الصف

يتابع مدير المدرسة مدى قدرة المعلم على ضبط وإدارة وتنظيم الصفوف الدراسية عن طريق الزيارات من مدير المدرسة للمعلم في الصف، ويتأكد من سلامة التواصل اللفظي والتفاعل بين المعلم والطلبة، ومن عدالة توزيع المعلم للمهام والمسؤوليات على الطلبة، ويضمن على إيجابية السلوك التربوي للطلبة، ومكافأة الطلبة المتميزين في تحصيلهم الدراسي والملتزمين بأنظمة وقوانين المدرسة.

٣- تطوير المناهج الدراسية

يدرس مدير المدرسة الواقع الفعلي للمناهج الدراسية ومدى مواكبته للتطور والتقدم العلمي والتربوي، ويشكل لجان مختصة لدراسة المناهج الدراسية والتأكد من حداثة وجدتها على المستوى العلمي والتربوي، وتحديد أوجه القصور والخلل والمشكلات في المناهج الدراسية، واقتراح حلول لمعالجة هذه المشكلات، وأخيرا يقدم مدير المدرسة توصيات هذه اللجان إلى الجهات المختصة ويتابعها.

٤- دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية

يدرس مدير المدرسة ويحلل خطط المواد الدراسية من خلال الاطلاع على دفتر التحضير اليومي الخاص بالمعلم، ويتأكد من سلامة صياغة الأهداف الإجرائية، واستخدام الأنشطة والوسائل التعليمية المتنوعة والمتطورة كالتقنيات التعليمية الرقمية للتدريس وللتقويم، ومحاسبة المعلم على تدني مستوى التخطيط المدرسي أو على استخدام خطط قديمة، وتوجيه المعلم نحو الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

٥-تقويم أعمال المعلمين والعاملين في المدرسة

يقوم مدير المدرسة أعمال المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال إعداد التقارير الدقيقة والتي تتناول تقويم لمستوى أداء المعلمين والعاملين في المدرسة ومتابعتهم، ويناقد مدير المدرسة هذا التقويم مع المعنيين، ويقدم لهم التغذية الراجعة، ويقدم المكافأة للمتميزين منهم، ويرشد المقصرين منهم، ويقوم بتطوير وتعديل وتغيير معايير التقويم بما يتوافق والمستجدات والتطورات التربوية والتعليمية.

سمات مديري المدارس

يتسم مديري المدارس بسمات تمكنهم من تأديهم المهام المنوطة بهم على أحسن وجه، وقد أورد الطويل (٢٠١٥) هذه السمات كآآي:

الموضوعية وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة والتعليمات المدرسية، واحترام الآخرين وتقديرهم والتواضع وعدم الاستعلاء على الآخرين، والابتعاد عن العدوان اللفظي، الالتزام بأداب وأخلاق المهنة مثل: الشرف والنزاهة، والإخلاص، والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، وتحمل المسؤولية، القدرة على تطوير القوانين والأنظمة والتعليمات التي تضبط عملية التربية والتعليم في المدرسة، تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي، والقدرة على تطوير وتحسين ورفع مستوى الجودة في عملية التربية والتعليم في المدرسة.

كما يتسم مديري المدارس الناجحين بعدة سمات سلوكية تمكنهم من المضي قدما في طريق النجاح والتميز الوظيفي والمهني كمقدرتهم على التوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة، وبتمكنهم من حل الخلافات بشكل فعال، والمقدرة على التغيير والتطوير (المومني، ٢٠٠٨). باستطاعتهم إقامة علاقات اجتماعية، ومهنية مع الآخرين، وقادرين على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه (عايش، ٢٠٠٩).

كما ويمتاز مدير المدرسة الناجح بأنه يبدأ العام الدراسي بوضع خطة يشاركه في وضعها المعلمون بناء على تقويم خطة العام المنصرم، من حيث تحديد الأهداف التي تحققت ومناقشة كيفية تعزيزها، وحصر أسباب عدم تحقق بعض الأهداف، واقتراح طرق وأساليب لتحقيقها في العام الجديد؛ مما يؤدي التكامل والتوافق بين الأهداف القديمة والجديدة ويساعد على عدم التركيز على أهداف دون الأخرى، ويعمل على الاستمرار في تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها.

ويراعي مدير المدرسة الناجح جميع مدخلات العملية التعليمية جميعها عند بناء الخطة التربوية للمدرسة، ويحقق الشمول بالنظر لكل مدخل من مدخلات العملية التعليمية نظرة شاملة متكاملة تساعد على دراسة الخصائص الخاصة بكل مدخل وعلاقته بالمدخلات الأخرى، وعدم التركيز على مدخل دون آخر (الجبر، ٢٠٠٢).

كما يمتاز المدير الناجح بقدرته على تلمس جوانب الخلل والقصور في المدرسة على مستوى المعلمين أو الطلبة أو الإدارة، و تركيز جهوده لإصلاح القصور ومعالجة الخلل بأسرع وقت وأقل جهد بالتعاون مع الجهات المختصة (الأغبري، ٢٠٠٠).

التخطيط التربوي (Educational Planning)

يعرف التخطيط بأنه عملية يقوم بها الأفراد أو المؤسسات وتتضمن تنظيم وتنسيق الموارد والصادر والوقائع لتحقيق الأهداف الموضوعية، والتركيز على الأنشطة التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة. ويهدف التخطيط إلى تطوير الأهداف النهائية، واستخدام الموارد والصادر المتاحة بفاعلية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف (Earthman, 2013).

ويعرف ياوي (Yawe, 2015) التخطيط التربوي بأنه طريقة لترجمة الأفكار والأهداف حول العملية التربوية والتعليمية، ورسم مسار العمل في اتجاه تحقيق هذه الأهداف. ويعرف البوهي (٢٠١٣) التخطيط التربوي بأنه السياسة العامة للمدرسة، ووضع برنامج شامل ومتكامل للعمل وتوزيعه على فترات مناسبة وذلك حسب إمكانيات المدرسة، والهادف إلى إنجاز العملية التعليمية.

وذكر حمودة (٢٠١١) بأن المقصود بالتخطيط التربوي تحديد لأهداف المدرسة، وللأهداف الفرعية التفصيلية لمجالات عمل المدرسة، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

وأشار عطوي (٢٠١٠) إلى أن التخطيط التربوي هو تحديد مسبق لما يجب أن يقوم به مدير المدرسة مستقبلاً باختيار أفضل البدائل التي تضمن تحقيق الأهداف بالجهود الجمعي. ومن خلال التعاريف السابقة يتبين أن التخطيط التربوي هو التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً في العملية التربوية والسيطرة عليه لتحديد أفضل حلول ممكنة للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولتحقيق تنمية تربوية متوازنة، ولإستخدام الموارد البشرية والمادية بشكل جيد، وفي النهاية الربط بين التنمية التربوية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

يعد مديري المدارس إلى جانب العاملين في المدرسة هم المسؤولين بالدرجة الأولى في المدرسة عن إجراء عملية التخطيط التربوي وتنفيذها وتطبيقها على أرض الواقع، بحيث تتصف الخطة التربوية بأنها شاملة، ومتنوعة بين خطة قصيرة المدى وخطة طويلة المدى، وتأخذ بعين الاعتبار حيثيات وخصائص الموقع الجغرافي للمدرسة (Earthman, 2013, P. 23).

ويعرف حمودة (٢٠١١) التخطيط التربوي تبعاً لمديري المدارس بأنه تحديد مدير المدرسة لأولويات العمل في المدرسة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

وقد وضح زريقات (٢٠٠٦) أهداف التخطيط التربوي لدى مديري المدارس كالآتي:

أولاً: التنبؤ بالمستقبل: تؤدي دراسة التطورات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية إلى إعداد مدير المدرسة لخطة منطقية تقي من الخطر المتوقع وتفادي المشكلات المتوقعة حدوثها في المستقبل

ثانياً: الترابط المنطقي للقرارات: يؤدي تحديد الأهداف ووضوحها إلى الترابط بين قرارات مدير المدرسة والترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمدرسة بصفة عامة.

ثالثاً: التنسيق: تضافر وتوحيد جميع جهود العاملين في المدرسة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة. رابعاً: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة: الحصول على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة من

عناصر الإنتاج الآتية: الموارد المالية، القوى البشرية، المواد الخام، الإدارة.

خامساً: الرقابة المحكمة: ويقصد بها الرقابة الداخلية والخارجية للمدرسة بمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وقياس النتائج وفقاً لتلك الأهداف.

سادساً: تقييم الأداء: يساعد مدير المدرسة على اتخاذ القرارات الصائبة، وبالتالي يرفع من كفاءة وفاعلية مدير المدرسة.

سابعاً: تسهيل مهمة القائد: يعد تحديد أساليب العمل وتقسيمه لخطوات وإجراءات مطلوب اتباعها وتحقيقها أفضل طريقة لجعل الموظفين يعرفون ما هو العمل المطلوب منهم ومعرفة طريقة إنجازه.

ثامناً: الرضا والارتياح النفسي للعاملين: وضوح الأهداف في الخطة المدروسة يجعل الموظفين يؤدون عملهم بأفضل الطرق مما يمنحهم شعوراً بالرضا والارتياح.

أهمية التخطيط التربوي لدى مديري المدارس

يعد التخطيط التربوي القاعدة الأساسية لمدير المدرسة التي يبني منها وظائفه المختلفة ومن خلالها يحدد الأسس والوسائل التي ستسير عليها المدرسة من خلال تنمية الكوادر البشرية، وصقل مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم في الجوانب العلمية والعملية الفنية والسلوكية؛ وذلك لأن العنصر البشري أصبح الركيزة الأساسية في بناء التقدم الاقتصادي والاجتماعي (Ololube, 2013).

يساعد التخطيط مدير المدرسة في رسم الخريطة الأساسية للمدرسة، من حيث تحديد الوقت والجهد اللازم لتحقيق الأهداف الموضوعية، ورفع كفاءة مدير المدرسة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ويساعده على تقوية شخصية وتنميتها، وزيادة قدرته على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وبالتالي تطور قدرته على مواجهتها بأفضل الطرق (عبابنة، ٢٠١٥).

يمكن التخطيط التربوي لمديري المدارس من إدارة وقتهم، وتنظيم أعمالهم وفق خطة يومية محددة مسبقاً، وتحديد أولويات العمل حسب الحاجة.

يسهل التخطيط التربوي عمل مديري المدارس، وذلك بسبب تحديد كل مهمة مطلوبة منهم بزمان معين وبشكل منظم، فلا تتعارض المهام مع بعضها البعض، مما يخفف شعور مديري المدارس بالتوتر والقلق، ويزيد دافعيتهم للعمل والإنجاز، كما يدفع مديري المدارس نحو التطوير المهني، ورفع كفاءتهم عن طريق التدريب على الإدارة والتخطيط (عقيلان، ١٩٩٠).

ويؤدي التخطيط التربوي دوراً مهماً في زيادة وعي مديري المدارس التعليم بأهمية التخطيط المواكب للتطورات الاجتماعية، إذ يمتد اهتمام مديري المدارس إلى شؤون المدارس الأخرى الواقعة في منطقة مدرستهم، وإلى المجتمع المحلي الذي تقع فيه المدرسة، وعليه أن يأخذ بعين الاعتبار النمو السكاني والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المحلي الذي تقع فيه المدرسة (الجبر، ٢٠٠٢).

دور مديري المدارس في التخطيط التربوي

يقوم مديري المدارس بالعديد من الأدوار ذات الأهمية الكبيرة في عملية التخطيط التربوي وقد أوردتها الطويل (٢٠١٥) كالآتي:

- وضع تصور فكري لمستقبل المدرسة عن طريق تحديد المصادر والأولويات، ورسم المسارات.
- دراسة النمو السكاني والاقتصادي في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة وتأثيرهم على النظام التربوي وعلى المدرسة.
- إدارة الموارد المالية التي تحصل عليها المدرسة وإنفاقها في المخصصات المناسبة لها.
- الاستفادة من التجارب العالمية في طرح أفكار متطورة تسهم في زيادة فاعلية البرامج التربوية. توفير الكوادر البشرية المؤهلة وذات الكفاءة للعمل في المدرسة.

- تقديم الحوافز المعنوية والمادية لجميع العاملين في المدرسة من إداريين وأعضاء هيئة تدريس.

كما أورد سرحان (٢٠١٤) دور مديري المدارس في التخطيط التربوي كآتي:

١- يعد مدير المدرسة هو المسؤول عن تطبيق الحوكمة في المدرسة والمقصود بالحوكمة أنها

عملية اتخاذ القرارات وتتضمن إجراءات تنفيذ القرارات. وعلى مدير المدرسة إشراك أعضاء

هيئة التدريس والطلبة ومؤسسات المجتمع المحلي في عملية الحوكمة ولكن هو من يتخذ

القرارات في النهاية ويتابع تنفيذها.

٢- صياغة الخطط التربوية بوضع الأهداف والمقاصد التي يسعى لتحقيقها والوصول لها بغية

تطوير وتميز العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، ودراسة المشروعات والبرامج لتحديد

الموازنة المالية والعمل على توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة عن طريق الأنظمة

التشاركية مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة وأولياء الأمور وأفراد مؤسسات المجتمع المحلي

في المعلومات فيما يختص بالمعلومات الإدارية التي تخص العمليات والهيكل التنظيمية

والآليات المؤسسية والوظائف وفرص المشاركة في التعليم، وتفعيل الأنظمة والقوانين

والإجراءات، ومتابعة تنفيذ وتقييم المناهج المدرسية.

ومن هنا فمدير المدرسة يتحمل مسؤولية القيام بعملية التخطيط لمستقبل المدرسة التي يعمل

بها مما يتطلب منه التمتع برؤية تحليلية، وامتلاك مهارة جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وتحديد

المصادر البشرية وغير البشرية لإنجاح البرامج المخطط لها، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي

وتوفير الدعم المادي اللازم لتحقيق الأهداف المرجوة (الطويل، ٢٠١٥).

أطراف ومجالات التخطيط التربوي

يبني مدير المدرسة الخطة التربوية للمدرسة آخذا بعين الاعتبار أطراف ومجالات التخطيط

التربوي كالاتي:

أ: المعلمون:

أورد سرحان (٢٠١٤) جوانب رعاية مدير المدرسة لشؤون المعلمين ضمن الخطة

التربوية للمدرسة كالاتي:

١. متابعة التزام ومواظبة المعلمين على الدوام المدرسي ضمن الساعات الرسمية المقررة للعمل.

٢. متابعة حضور ومشاركة المعلمين للاجتماعات المدرسية، والدورات التدريبية المنعقدة في

داخل وخارج المدرسة.

٣. العمل على زيادة فاعلية المعلمين تجاه العمل وزيادة كفاءتهم التدريسية.

٤. محاسبة المعلمين على تقصيرهم في عملهم، وتطبيق نظام العقوبات في المدرسة على المعلمين

عند حدوث أخطاء وتجاوزات.

٥. تنظيم علاقات المعلمين المهنية والاجتماعية مع كافة أطراف العملية التعليمية.

٦. رفع التقارير المفصلة عن أداء المعلمين للجهات الرسمية المختصة.

ب: الطلبة:

تتعدد الجوانب التخطيطية المرتبطة بالطلبة، ويمكن إجمالها كالاتي:

- ١- محاولة تقدير أعداد الطلبة الذين سوف يلتحقون بالمدرسة مع بداية العام الدراسي الجديد، وتسجيل الطلبة الجدد، وإحاقهم بالصفوف.
- ٢- بناء قاعدة بيانات ومعلومات أساسية عن الطلبة.
- ٣- توفير دليل للمدرسة يتضمن الخدمات والفعاليات والأنشطة المنهجية واللامنهجية التي توفرها المدرسة للطلبة.
- ٤- تقديم الإرشاد النفسي والتربوي للطلبة للإسهام في تحسين تحصيل الطلبة، وتنميتهم من الناحية العقلية والمعرفية والجسدية والنفسية.
- ٥- توفير أفضل مستوى من الخدمات والعلاجات الصحية للطلبة (الخطيب، ٢٠٠٥).

ج: المناهج:

من المهم تطوير المناهج ضمن التخطيط التربوي كالاتي:

- ١- إعادة كتابة مناهج الكتب المدرسية كاملة أو بعض الأجزاء منها بغية تطويرها.
- ٢- الاهتمام بالوسائل والتقنيات التعليمية من حيث حفظها وتخزينها وصيانتها.
- ٣- تضمين المناهج للتقنيات التعليمية الرقمية الحديثة.
- ٤- الاهتمام بالإشراف التربوي على المناهج.
- ٥- اتباع أساليب علمية حديثة في عملية التقييم والتقويم للمناهج (عطوي، ٢٠١٠).

د: المجتمع المحلي:

يعد المجتمع المحلي طرفاً مهماً في عملية التخطيط التربوي ويمكن تفعيل دوره كآتي:

- ١- بناء قاعدة بيانات ومعلومات عن المجتمع المحلي ودراسته.
- ٢- دراسة حاجات المجتمع المحلي والخدمات التي يمكن تقديمها له مثل: الخدمات الاقتصادية والخدمات التنقيفية والمعرفية والخدمات الاجتماعية والخدمات الصحية.
- ٣- تفعيل دور مجالس أولياء الأمور في متابعة القضايا التربوية والتعليمية الخاصة بالطلبة.
- ٤- تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة في كافة المجالات.
- ٥- وضع خطة لكيفية تبادل الخبرات والكفاءات والمشاريع بين المدرسة وبين أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.

ه: البناء المدرسي:

ويتضمن البناء المدرسي الجوانب الآتية:

- ١- توفير الأبنية المدرسية الجيدة، وإمدادها بالمرافق المختلفة كالمسجد وحضانة لأطفال الملمات والطرق والإضاءة ودورات المياه.
- ٢- نشر ثقافة حسن استخدام الأبنية المدرسية ومرافقها، وزيادة الوعي نحو حسن استخدام أجهزة الحاسوب والمعدات المتوفرة في المدرسة، وترشيد استهلاك المياه والكهرباء.
- ٣- إجراء أعمال الصيانة المستمرة للأبنية المدرسية ومرافقها والأجهزة والمعدات.
- ٤- توفير عوامل الأمن والوقاية في المدرسة مثل مظفأة الحريق (الخطيب، ٢٠٠٥).

مبادئ التخطيط التربوي

يبنى التخطيط التربوي على العديد من المبادئ الخاصة بالتخطيط التربوي، وتتلخص

مبادئ التخطيط التربوي كما أوردها عطوي (٢٠١٠) بما يلي:

أولاً: الواقعية أي واقعية الخطة وتكيفها مع الظروف الواقعية والعملية، ومراعاة الحاجات الحقيقية التي يشعر بها المخطط التربوي والناجئة عن التعليم والإمكانات الحاصل عليها عند بناء الخطة التربوية كما تتصف الأهداف الموضوعية بأنها محددة، وقابلة للتنفيذ خلال زمن مقبول.

ثانياً: المرونة في التخطيط التربوي حتى يتمكن مدير المدرسة من مراجعة الحاجات الطارئة والصعوبات غير المتوقعة.

ثالثاً: اعتماد التخطيط التربوي على المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة.

رابعاً: الشمولية أي شمولية التخطيط التربوي لجميع مجالات العمل المدرسي في إطار الأولويات أن التخطيط التربوي يشمل جميع الفئات العمرية وخاصة البالغين الذين لم تتح لهم فرصة التعليم، أو لم يكملوا تعليمهم وخاصة التعليم الثانوي، كذلك يشمل التخطيط التربوي الإناث اللواتي حرمن من التعليم في بعض المجتمعات التي تفضل تعليم الذكور على تعليم الإناث.

خامساً: التنسيق بتحديد الجدول الزمني لتحقيق أهداف الخطة، وإشراك جميع المختصين في وضع الخطة، والأخذ بأهمية الكلفة التي تحتاجها الخطة إذ أنها تحدد نوع الأساليب والنشاطات التي تتضمنها الخطة التربوية.

سادساً: الاستمرارية أي استمرارية التقويم بمستوياته المرحلي والختامي التي يتضمنها التخطيط التربوي مع تنفيذ الخطة التربوية.

سابعاً: العالمية حيث تسهم المنطقية التي يقوم عليها التخطيط التربوي في جعله قابل للتطبيق في مختلف بلدان العالم.

أهداف التخطيط التربوي

تتجلى أهداف التخطيط التربوي على النحو الآتي:

أولاً: يعمل التخطيط التربوي على رفع نسبة نجاح الطلبة في المدارس التي تطبق أهداف الخطة التربوية الموضوعية.

ثانياً: إحلال النظام في المدرسة وحل المشكلات، فغياب التخطيط يؤدي إلى تحول مواقف مدراء المدارس إلى رودود أفعال للمواقف والمشكلات بعيداً عن حلها.

ثالثاً: تنسيق أنشطة المدرسة اللامنهجية، وتوجيهها إلى المشاركة في المجتمع المحلي.

رابعاً: بيان وتحديد الرسالة التربوية والتعليمية للمدارس تبعاً للأهداف العامة للتربية.

خامساً: الموائمة بين أهداف المدارس والأهداف العالمية التي تدعو إليها المنظمات التربوية الدولية مثل منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة (اليونسكو) (عبابنة، ٢٠١٥).

سادساً: غرز مفهوم التخطيط المستمر في فكر العاملين في المدارس.

سابعاً: وضع المدرسة على خريطة المستقبل بالاتجاه الصحيح، وذلك عن طريق التخطيط بعيد المدى المراعي لرؤية التربويين المستقبلية.

ثامناً: تحقيق الموائمة والانسجام بين الخطط التعليمية على المستويات (الإقليمية والمحلية).

تاسعاً: توجيه إدارة المدرسة لاتباع النهج العلمي السليم في عملهم.

عاشراً: اكتساب القدرة على التنبؤ العلمي الدقيق لدى القائمين على إدارة المدرسة، وـغرز مفهوم التنبؤ المستقبلي لديهم.

الحادي عشر: التأكد من سلامة وجاهزية وكفاية الأبنية المدرسية ومرفقاتها، وقدرتها على استيعاب الطلبة بالتناسب مع الكثافة السكانية على المدى البعيد (Earthman, 2013).

ويؤكد عايش (٢٠٠٩) على أن النظرة الواعية إلى أهداف وأغراض التخطيط التربوي وتأملها تجعل من الصعب على مدير المدرسة أن يمارس عمله الإشرافي دون تخطيط ذهني مكتوب، بل أن الرضا الوظيفي لمدير المدرسة يرتبط في أحد جوانبه بإيمان مدير المدرسة بجدوى التخطيط فالمدير المخطط يتمتع بثقة عالية وعلاقات حسنة مع الآخرين، الأمر الذي ينعكس على الرضا الوظيفي الذي يتمتع به.

أهمية التخطيط التربوي

أكدت منظمة الأمم المتدرجة للتربية والتعليم والثقافة (اليونسكو) أن معظم بلدان العالم تقوم بتطبيق التخطيط التربوي ضمن خطة وطنية خاصة في بلادها بغية تحقيق التنمية والتطوير التربوية في بلادها (Unesco-IIEP, 2015).

تتجلى أهمية التخطيط التربوي في أنه اللبنة الأساسية الأولى للإدارات التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى، وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها، وهو الوسيلة التي ترسم لمدير المدرسة طريق العمل وتحدد مسار العمل الإداري التربوي، وتنظم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بتكامل وإتساق فيما بينها، وتساعد على تقليص الفجوة بين الواقع والمأمول بأسلوب علمي. والتخطيط التربوي هو الأسلوب الذي يحقق التعاون بين جميع المشاركين

والمشتركين في العملية التعليمية، ويجعلهم أكثر رضا، كما تكمن أهمية التخطيط بأنه الوسيلة التي تساعد على إحداث التطويرات والتحسينات وحل المشكلات، وهو الأسلوب الذي يساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل لموارد البيئة (Oloolube, 2013).

ويعد التخطيط التربوي من أهم احتياجات العملية التربوية والتعليمية في العصر الحديث لمواجهة التحديات التي تواجهها في مختلف الجوانب، وفقا لأسس علمية سليمة ومنظمة وقادرة على معالجة المشكلات التربوية المستعصية (عبد الحي، ٢٠٠٦). ويعمل التخطيط التربوي على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وترسيخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها المدرسة في نفوس الطلبة (مدبولي، ٢٠٠١). وقد أكد النجدي (٢٠٠٦) على أهمية التخطيط التربوي في الانتقال بالنظام التربوي والتعليمي من المرحلة التقليدية التي تركز على الأهداف المعرفية والامتحانات والتلقين إلى مرحلة البنيات الجديدة والتي تهتم بالإبداع وتطوير الذكاء وحل المشكلات، وذلك لما تستدعيه التغيرات والتطورات التي حدثت في بنية التعليم ومفاهيمه، فالتخطيط التربوي يمثل جسر النظم التربوية والتعليمية لاجتياز هوة الرجعية العلمية والثقافية والتربوية واللاحاق بركب المجتمعات المتقدمة.

وتظهر أهمية التخطيط التربوي في المساهمة في دراسة واقع المدرسة من الجوانب التخطيطية والتعليمية، والبيئية، ودراسة المشكلات التي تعاني منها المدرسة، والعمل على إيجاد الحلول لها والحد منها، ويتم ذلك من قبل فريق مختص بالتخطيط التربوي في المدرسة، مما يؤدي إلى خفض نسبة الهدر التعليمي الناتج رسوب الطلبة، أو عن تسرب الطلبة من المدارس (الجبر ٢٠٠٢)، وجعل العملية التربوية والتعليمية أكثر فاعلية وإنجازاً، وأكثر تلبية لاحتياجات ولأهداف الطلبة والمجتمع (Sharma, 2011).

مبررات التخطيط التربوي

أرجع عبابنة (٢٠١٥) المبررات التي دعت إلى قيام التخطيط التربوي إلى عدة عوامل ومن أهمها:

أولاً: أدت إلزامية التعليم ومجانيته وتقديم الخدمات الصحية الجيدة والزيادة الكبيرة في أعداد السكان وما تبع ذلك من زيادة الإقبال على التعليم بأنواعه المختلفة إلى ازدياد الحاجة لإحداث تحولات جذرية جديدة وتحقيق التنمية والتطوير والتقدم في العملية التربوية والتعليمية عن طريق عملية التخطيط التربوي.

ثانياً: اعتبار التعليم مشروع استثماري بشري لما يعود عليه من عوائد ومردود اقتصادي حيث أن هناك ترابط وتكامل بين التقدم الاقتصادي والتقدم العلمي، حيث ساهم ارتفاع مستوى دخل الفرد في زيادة طلب الأفراد على التعليم أو تعليم أبنائهم، والحرص على الحصول على أعلى الدرجات العلمية للذكور والإناث على حد سواء.

ثالثاً: تقدم وتطور النشاط الاقتصادي الذي تشهده المجتمعات المعاصرة وما لحقه من تبعات في تركيبات القوى العاملة وتغييرا عميقا في تركيب المهن والوظائف وما يتطلبه ذلك من رفع كفاءة العاملين ومن مستويات مختلفة من المهارات والمهن والخبرات الضرورية المواكبة للتقدم والتطور ومجرياته وتلبية حاجات المجتمع المعاصر الحالية والمستقبلية.

رابعاً: حاجة القوى البشرية إلى التنمية المستدامة لفترة طويلة الأمد إذ يتطلب إعدادها وتأهيلها إلى فترة قد تزيد على (خمسة عشر عاما) لذا يجب عند التخطيط للتعليم مراعاة أن يكون التخطيط طويل المدى ليكون قادرا على مواكبة التطورات الاحتياجات والمستجدات في التعليم كما وكيفا في مختلف المجالات.

خامساً: الإسهام في رفع كفاءة المنظمة التعليمية عن طريق تحديد القضايا التي تواجهها المنظمة التعليمية مثل قضايا: الكفاية الداخلية والخارجية والتمويل والقبول ثم اتخاذ القرارات المنطقية الرشيدة لمواجهة هذه القضايا بما يناسبها، ومعرفة الأخطاء في عمل المنظمة التعليمية واكتشاف أسباب إخفاقها في تحقيق الأهداف الموضوعية في الخطة التربوية.

سادساً: تنظيم وإدارة العلاقات وحل الصراع الناتج عن سلبية العاملين ومقاومتهم للتغيير والتجديد والناتج أيضا عن عدم وضوح العلاقات وتشابكها وتعقدتها داخل النظام التعليمي ذاته، وبين النظام التعليمي والأنظمة الاجتماعية الأخرى كالمجتمع المحلي.

سابعاً: استمرارية التطوير والتغيير في الأهداف التعليمية الموضوعية وأولياتها، وتغيير أساليب وطرق تحقيق هذه الأهداف التعليمية تبعاً لتغيرها، وتكامل الأهداف الفرعية والعامّة للمنظمة التعليمية ومنع ظهور التعارض بينهما؛ مما يعني تكامل العمل التخطيطي للمنظمة التعليمية من الجانبين الإداري والتنفيذي.

مشكلات التخطيط التربوي

تتعد مشكلات التخطيط التربوي وخاصة تلك التي يواجهها مدير المدرسة وتتنوع وقد أوردتها

دياب (٢٠٠١)، وعطيوي (٢٠١٠)، والحريري (٢٠٠٧) على النحو الآتي:

١- المركزية الشديدة وعدم التفويض

يسيطر النظام البيروقراطي والروتين على عملية التخطيط التربوي، حيث تتركز السلطة في القيادات العليا التي ترفض تفويض هذه السلطة للمستوى القيادي الأدنى منها؛ مما ينتج كثرة في المراسلات والمخاطبات والأعمال المكتبية الروتينية والجمود بين إدارات المدارس.

٢- التنظيم الإداري

تؤدي كثرة مستويات التنظيم الإداري إلى صعوبة الاتصال والتواصل بين أطراف عملية التخطيط التربوي، وإهدار الوقت والجهد في إيصال المعلومات إلى الجهات المختصة باتخاذ القرارات في التوقيت المحدد لها، مما يعيق مدير المدرسة أيضا عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

٣- الازدواجية في العمل الإداري

عدم وضوح دور وصلاحيات طاقم العمل الإداري، والافتقار لوجود فلسفة تنظيمية في توزيع المهام والأعمال بين مختلف الجهات الإدارية؛ مما يتسبب في إهدار الوقت والجهد في إجراء عملية التخطيط التربوي، ويخفف من دافعية مدير المدرسة نحو إجراء التخطيط.

٤- البيروقراطية

ينتج عن معاناة الإدارة المدرسية من البيروقراطية وتعدد الإجراءات المعقدة الحد من سلطات مدير المدرسة؛ مما يسبب مشكلات وصعوبات تعيق عملية التخطيط التربوي.

٥-الضغوط

يتعرض مدير المدرسة لضغوط من قبل المسؤولين مثل: النقل الفجائي للمعلمين وللعاملين في المدرسة، وتجاوز نسبة قبول الطلبة المسموح بها، وقبول الطلبة دون السن القانوني في المدرسة وقبول الطلبة الذين اسانفدوا عدد مرات الرسوب المسموح بها.

٦-المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية

يواجه مدير المدرسة العديد من المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية مثل: ضعف إعداد المعلم وانخفاض مستوى أداء البعض، ونقص في الموارد المالية، وعدم توفير الأبنية المدرسية الجيدة ونقص في إمدادها بالمرافق المختلفة والأجهزة والمعدات وإهمال أعمال الصيانة المستمرة للأبنية المدرسية، وضعف في العلاقات والاتصال والتواصل بين المعلم والطالب وبين أولياء أمور الطلبة والمدرسة.

٧- إهمال دور البحث التربوي

يؤدي إهمال الاستفادة من البحث التربوي إلى ضعف تطوير عملية التخطيط التربوي، وعدم إجرائها بناء على أسس علمية سليمة وموضوعية ومنطقية، وتقلل من تركيز مدير المدرسة على جانبي الخطة التربوية الكمي والكيفي.

٨- نقص البيانات اللازمة لبناء الخطة

يوجد نقص في المعلومات والبيانات اللازمة لبناء الخطة التربوية، فضلا عن عدم دقة وحداثة هذه المعلومات ومواكبتها للمستجدات التربوية والتعليمية.

٩- افتقار مدير المدرسة للتخطيط الناجح

يواجه مدير المدرسة صعوبة في التخطيط السليم والناجح ناتجة عن عدم إدراك أهمية التخطيط، وغموض فلسفة التربية وعدم وضوح أهدافها مما يعيق تحقيقها، وعدم القدرة على بناء الخطة بعناصرها بشكل متكامل، وخلل في عملية التنظيم والتنسيق والتقويم والتنبؤ واتخاذ القرارات والنقص في المعلومات حول حاجات العاملين والطلبة ومرافق المدرسة، وصعوبة جمع وتحليل المعلومات.

١٠- نقص الكوادر البشرية ذات الكفاءة

كاختيار وتوظيف مدير المدرسة غير المناسب؛ وذلك لعدم وجود معايير محددة لتعيين مدير المدرسة بناء على أساس الكفاءة المهنية والمهارات الإدارية العالية ومنها القدرة على التخطيط الناجح والسليم.

١١- عدم وضوح السياسة الإدارية وعدم ثباتها

يؤدي تذبذب تعليمات وقرارات مدير المدرسة وعدم وضوحها، ونقص قدرة مدير المدرسة على تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل بشكل إيجابي والتعاون فيما بينهم إلى عدم تعاون العاملين في المدرسة في بناء وتطبيق الخطة.

الدراسات السابقة

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

الدراسات العربية

دراسة صافي (٢٠٠٣) هدفت إلى معرفة صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة. حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة من (١٥٦) مديراً ومديرة لمدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة، منهم (١٣٦) مديراً ومديرة لمدارس الحكومة، وعشرين مديراً ومديرة لمدارس وكالة الغوث. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أعلى خمس صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث هي: الأوضاع الاقتصادية السيئة، ثم نفور بعض المعلمين من العمل بعد انتهاء الدوام المدرسي، يليها نقص الغرف والقاعات الخاصة بالأنشطة المختلفة، ثم عدم مراعاة المناخ أحياناً لبعض حاجات الطلبة، وأخيراً ضعف رغبة المعلم في تطوير نفسه مهنيًا، ووجود تأثير لمتغيرات الدراسة على صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث لصالح الذكور، وحاملي شهادة الدبلوم، وذوي الخبرة (سنة إلى عشر سنوات).

وفي دراسة العيد (٢٠٠٥) الهادفة إلى معرفة ماهية معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها. وتمثلت عينة الدراسة من خمسة وسبعين مديراً من إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، ومن (٢٢٠) عضو هيئة تدريس. واستخدمت

الاستبانة أداة للدراسة. وأسفرت نتائج الدراسة عن تصدر مجال صعوبات تنفيذ الخطة معوقات التخطيط التربوي من وجهة نظر المدراء، بينما تصدر مجال صعوبات إعداد الخطة معوقات التخطيط التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتصدر فقرة (عدم وضوح الهدف أثناء الخطة التنفيذية) من وجهة نظر المدراء. ووجود أثر لمتغير الدراسة المسمى الوظيفي ولصالح مدراء الإدارات، ولمتغير الخبرة ولصالح مدراء الإدارات ذوي الخبرة (خمس سنوات فأقل).

هدفت دراسة أبو عيشة (٢٠٠٧) إلى التعرف على ماهية مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. وتكون مجتمع الدراسة من (٥٨٢) مديراً ومديرة وهم جميع المديري والمديرات في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين ويتوزعون على أربع عشرة مديرية في محافظات الشمال في فلسطين. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣١) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كما يلي بالترتيب التنازلي: مجال الإمكانيات المادية، ويليه مجال الطلبة، ثم مجال المعلمين، ثم مجال المناهج، ويتبعه مجال العلاقة مع المجتمع المحلي وأخيراً المجال الإداري الفني. وتوصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين متوسطة ولصالح الذكور، ولمديري المدارس المختلطة، ولذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

أجرى مغربة (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن مشكلات التخطيط التربوي في اليمن والمغرب، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات الإدارية العاملين في مجال التخطيط التربوي على المستويين المركزي والمحلي، في البلدين، والبالغ عددهم (٧١٠) قائد إداري في مجال التخطيط التربوي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٤) قائداً إدارياً في مجال

التخطيط التربوي في البلدين؛ منهم (١٠٠) قائدا إداريا في مجال التخطيط التربوي في المغرب، و(١٢٤) قائدا إداريا في مجال التخطيط التربوي في اليمن. وتكونت أدوات الدراسة من: المقابلة، وتحليل الوثائق، والاستبانة. وأشارت نتائج الدراسة إلى درجة كبيرة من درجة مشكلات التخطيط التربوي في اليمن والمغرب، حيث احتل في المرتبة الأولى مجال مشكلات المتابعة والتقييم يليه مجال مشكلات تمويل الخطط التربوية، ثم مجال كفايات المخططين وتدريبهم، وتساوت مجالات مشكلات الظروف السياسية والمتغيرات الاجتماعية، وإعداد وتصميم الخطط، والتنظيم الإداري والتقني وأخيرا مجال مشكلات البيانات والمعلومات. كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أثر لمتغيرات الدراسة على مشكلات التخطيط التربوي في اليمن والمغرب وهي: (الدرجة العلمية، والخبرة).

وفي دراسته هدف الشمري (٢٠٠٨) إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي كما تدركها القيادات التربوية (المديرون، ورؤساء الأقسام) في وزارة التربية في دولة الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من (١٥٥) قائدا تربويا. واستخدمت أداة الدراسة وهي الاستبانة. وكشفت نتائج الدراسة عن درجة عالية لمشكلات التخطيط التربوي كما تدركها القيادات التربوية (المديرون، ورؤساء الأقسام) في وزارة التربية في دولة الكويت، وأن أعلى درجة لمشكلات التخطيط التربوي كما يدركها المديرون هي كثرة الاجتماعات الإدارية، وأدنى درجة لمشكلات التخطيط التربوي كما يدركها المديرون هي استخدام خطط تربوية طبقت في دول أخرى دون مراجعتها، وأن أعلى درجة لمشكلات التخطيط التربوي كما يدركها رؤساء الأقسام هي عدم التكامل بين الخطة التربوية والخطة الاقتصادية، وأدنى درجة لمشكلات التخطيط التربوي كما يدركها رؤساء الأقسام هي اشتراك المجتمع المحلي في تحديد الأهداف التربوية، كما أثبتت نتائج الدراسة أن لا فروق في إدراك القيادات التربوية (المديرون، ورؤساء الأقسام) في وزارة التربية

في دولة الكويت لمشكلات التخطيط والتي تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي).

كما قام المنصور (٢٠١٢) بإجراء دراسة هدف من خلالها إلى تحديد معوقات التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين التربويين في محافظة الرس في المملكة العربية السعودية. واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين والمشرفين التربويين بالمدارس الثانوية في محافظة الرس وعددهم خمس وستون مديراً ومشرفاً تربوياً. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لمعوقات التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين التربويين في محافظة الرس في المملكة العربية السعودية.

وهدفت دراسة القحف (٢٠١٣) إلى التوصل لمشكلات التخطيط التربوي لأهداف التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية. حيث ضم مجتمع الدراسة (١١٤) عاملاً وعاملة في التخطيط التربوي بوزارة التربية (مديرية التخطيط والإحصاء)، وتكونت عينة الدراسة القصدية من ثمانية وأربعين عاملاً وعاملة في التخطيط التربوي بوزارة التربية (مديرية التخطيط والإحصاء). واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وكشفت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات التي تقف عائقاً أمام التخطيط التربوي الفعال لأهداف التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية هي المشكلات المتعلقة بكفايات المخططين التربويين، ثم المشكلات المتعلقة بقلة توافر المعلومات الخاصة بالتخطيط التربوي، تليها المشكلات المتعلقة بالمشكلات التربوية، وأخيراً المشكلات المتعلقة بالمجال الإداري، كما أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لمتغيرات الدراسة عليها وهي: (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

الدراسات الأجنبية

أجرى كل من أونيك ودورتي (Onyeike, & Dorothy, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط والتطبيق في برامج التعليم العالي في ريفرز ومعرفة تأثير متغير الدراسة الجنس على إدراك معوقات التخطيط والتطبيق في برامج التعليم العالي. وتكون مجتمع من (٧٥٠) موظفا أكاديميا وإداريا في مؤسسات التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) موظفا أكاديميا وإداريا في مؤسسات التعليم العالي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وكشفت نتائج الدراسة أن معوقات التخطيط والتطبيق في برامج التعليم العالي في ولاية ريفرز في نيجيريا هي بالترتيب التنازلي: عدم كفاية التمويل المالي ثم التخطيط دون بيانات إحصائية دقيقة، يليها النفوذ السياسي ثم اختلاس الأموال، وأخيرا نقص الموارد البشرية المؤهلة، كما كشفت النتائج أيضا أن لا تأثير لمتغير الدراسة الجنس على إدراك معوقات التخطيط والتطبيق في برامج التعليم العالي.

كما هدف جبينو (Gbenu, 2012) في دراسته إلى الكشف عن مشكلات ومعوقات التخطيط التربوي في نيجيريا. واعتمد المنهج النوعي غير التفاعلي بهدف الإلمام بحوثيات الموضوع المدروس بما يناسب تحقيق هدف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الحكومية باختلاف مراحلها التعليمية في نيجيريا. وتم جمع المعلومات عن طريق مراجعة النصوص الأدبية في موضوع مشكلات التخطيط التربوي في نيجيريا وجمع البيانات الميدانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مشكلات ومعوقات التخطيط التربوي في نيجيريا هي: المعلومات غير الموثوقة والتمويل وانخفاض مستوى الدخل، والنفوذ السياسي، والجمود الثقافي والاجتماعي.

وفي العام (2015) أجرى تشوكوما وإزيجبر (Chukwumah & Ezeugbor, 2015)

دراسة هدفت إلى كشف مشكلات تطبيق الخطط الإستراتيجية للمرحلة الثانوية في أنامبرا. وتألقت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملا وهو (٢١٧) مديراً للمدارس. تم جمع البيانات باستخدام استبانة مشكلات الخطط الإستراتيجية للمرحلة الثانوية كأداة للدراسة. وأشارت النتائج إلى أن مشكلات تطبيق الخطط الإستراتيجية للمرحلة الثانوية هي على التوالي: مشكلات مالية، ونقص المهنيين ذوي الخبرة في التخطيط الاستراتيجي، وعدم رغبة مدراء المدارس في تبني التغيير في التخطيط الاستراتيجي.

وأجرى إكبونج (Ekpong, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي في أبوجا. واعتمد الباحث على المنهج النوعي غير التفاعلي بهدف الإلمام بحيثيات الموضوع المدروس بما يناسب تحقيق هدف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من إدارات المدارس المختلفة. وتم جمع المعلومات عن طريق مراجعة النصوص الأدبية في موضوع مشكلات التخطيط التربوي وجمع البيانات الميدانية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مشكلات التخطيط التربوي هي: نقص الموارد المالية، ونقص القدرة على توفير بيانات إحصائية دقيقة، ومحددات سياسية ونقص في توفر خبراء في التخطيط التربوي الأكفاء والمدرّبين للقيام بمهمة التخطيط وتنفيذ المشاريع التعليمية.

وقام كل من سانج وكيندك وروتشي وكبروتو (Sang, Rotich, Kipruto, 2015)

بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد المشكلات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه على أرض الواقع من قبل مديري المدارس الثانوية في مقاطعة ناندي في كينيا. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في مقاطعة ناندي في كينيا. وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) من مديري المدارس الثانوية في مقاطعة ناندي في كينيا، وتم اختيار عينة الدراسة

بالطريقة العشوائية. واشتملت أدوات الدراسة على الاستبانة، والمقابلة لجمع المعلومات وتحقيق هدف الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من المدارس الثانوية في مقاطعة ناندي في كينيا تعاني من مشكلة عدم التخطيط الاستراتيجي، مما يعيق هذه المدارس من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنوطة بها، كما كشفت النتائج عن مشكلة عدم تطوير الخطط الاستراتيجية القديمة التي تعتمد عليها هذه المدارس والتي لا تواكب التقدم والتطور في مجال التربية والتعليم، وعدم رغبة مديري المدارس الثانوية في وضع الخطط الاستراتيجية لمدرستهم وتطويرها.

كما قام ياوي (Yawe, 2015) بإجراء دراسة هدف من خلالها إلى الكشف عن مشكلات التخطيط التربوي ومعوقات تطبيقه في نيجيريا. واعتمد الباحث المنهج النوعي غير التفاعلي. وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الحكومية بمختلف مراحلها. وتم جمع المعلومات عن طريق مراجعة النصوص الأدبية في موضوع مشكلات التخطيط التربوي وجمع البيانات الميدانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مشكلات التخطيط التربوي ومعوقات تطبيقه هي: التخطيط الخاطئ، وسوء إدارة الموارد التعليمية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

الأهداف: تحددت أهداف الدراسات السابقة في الكشف عن مشكلات ومعيقات التخطيط التربوي وتطبيقه على أرض الواقع في عدة مراحل دراسية، وفي عدة بلاد عربية وأجنبية. كما تحددت بمعرفة أثر متغيرات مختلفة على درجة مشكلات التخطيط التربوي مثل: الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، والخبرة. وتضمنت مقارنة لمشكلات التخطيط التربوي بين دولتين عربيتين.

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار من وجهة نظر مديري المدارس. أفراد العينة: اشتملت العينة في الدراسات السابقة على مدراء ومديرات المدارس، والمشرفين التربويين، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات التربوية (المديرون، ورؤساء الأقسام) في وزارة التربية والعاملين في التخطيط التربوي بوزارة التربية (مديرية التخطيط والإحصاء)، والموظفين الأكاديميين والإداريين في مؤسسات التعليم العالي. في حين شملت الدراسة الحالية فقط مديري ومديرات المدارس.

أدوات الدراسة: اشتملت أدوات الدراسات السابقة على الاستبانة، والمقابلة، وتم جمع المعلومات عن طريق مراجعة النصوص الأدبية في موضوع مشكلات التخطيط التربوي وجمع البيانات الميدانية.

أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على الاستبانة فقط كأداة للدراسة.

الوسائل الإحصائية:

استخدمت الدراسات السابقة الوسائل الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي (t-test)، ومعامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية. واستخدمت الدراسة الحالية المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي (t-test) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

كما تميزت الدراسة الحالية بأنها من الدراسات النادرة التي بحثت موضوع التخطيط التربوي في الجمهورية العراقية خصوصاً بعد عام (٢٠٠٣) نتيجة للحروب والمشاكل الأمنية والتهجير فلا توجد دراسات بحثت في هذا الموضوع في حدود اطلاع الباحث؛ لذا تعد هذه الدراسة إضافة إلى الأدب التربوي فيما يختص بموضوع التخطيط التربوي وخاصة في الجمهورية العراقية.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في:

- تطوير أداة الدراسة.
- الأطلاع على عينات الدراسات السابقة.
- بيان أوجه الاتفاق والاختلاف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمنهج المستخدم في الدراسة، ولمجتمع وعينة الدراسة، ولأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيحاً لتطوير أداة الدراسة، وكيفية التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة عن طريق استخراج صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل توضيحاً لإجراءات المعالجة الإحصائية للبيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة

استخدم المنهج المسحي لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق والبالغ عددهم (٥٥٠) مدير ومديرة، منهم (٢٨٢) مديراً و(٢٦٨) مديرة. (وفق إحصائيات وزارة التربية لعام ٢٠١٤/٢٠١٥)

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٢٧٥) مدير ومديرة منهم (١٤١) مديراً و(١٣٤) مديرة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق، أي بنسبة (٥٠%) من مجتمع الدراسة، وبعد استرداد الاستبانات تبين وجود (١٢) استبانة غير صالحة للتحليل من عينة المديرات لذا تكونت عينة الدراسة من (٢٦٣) مدير ومديرة والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة:

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

الإدارية

العدد	المتغير	المتغير الرئيس
141	ذكر	الجنس
122	انثى	
٢٦٣	المجموع	
26	دبلوم	المؤهل العلمي
155	بكالوريوس	
82	دراسات عليا	
٢٦٣	المجموع	
82	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة الإدارية
94	من ٥-اقل من ١٠ سنوات	
87	١٠ سنوات فأكثر	
٢٦٣	المجموع	

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير إستبانة للتعرف على مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار من وجهة نظرهم، وفقا للخطوات الآتية:

- بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مشكلات التخطيط

التربوي التي تواجه الإدارة المدرسية من كتب ودوريات، وقد تم الإفادة من المراجع

والدراسات والأبحاث الآتية: (أبو عيشة، ٢٠٠٧؛ البوهي، ٢٠١٣؛ الشاعر، ٢٠٠٧؛ الشمري،

٢٠٠٨ صافي، ٢٠٠٣؛ عباينة، ٢٠١٥؛ العيد، ٢٠٠٥؛ مغربة، ٢٠٠٨).

حيث تكونت أداة الدراسة من خمسة مجالات على النحو الآتي:

المجال الأول: مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي وعدد فقراته (١٠) فقرات.

المجال الثاني: مشكلات تتعلق بمدير المدرسة وعدد فقراته (٧) فقرات.

المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية وعدد فقراته (٧) فقرات.

المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالإدارة العليا وعدد فقراته (٩) فقرات.

المجال الخامس: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي وعدد فقراته (٨) فقرات.

وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة بصورتها الأولية (٤٢) فقرة، والملحق (١) يوضح ذلك.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحث الصدق الظاهري. إذ تم عرض الاستبانة على تسعة محكمين من المختصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية والقياس والتقويم ومن ذوي الخبرة الإدارية من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التربوية في جامعة عمان العربية، والجامعة الأردنية، وجامعة الشرق الأوسط والملحق ٢ يبين ذلك.

وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم في صلاحية فقرات أداة الدراسة ووضوحها وسلامة صياغة الفقرات، وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه. كما طلب تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة لتطوير الاستبانة، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة. وبناء على تعديلات آراء المحكمين فقد كانت نسبة اتفاق المحكمين على كل فقرة من فقرات الأداة (٨٠%). إذ استقرت الأداة على (٤٠) فقرة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة إذ تم حذف فقرتين والملحق ٣ يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة، تم استخدام معادلة كرونباخ لإيجاد درجة الاتساق الداخلي بين المجالات، وقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة ما بين (0.89-0.93) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢): قيم معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة

معامل الاتساق الداخلي	المجال	رقم مجال
0.93	مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي	١
0.90	مشكلات تتعلق بمدير المدرسة	٢
0.89	مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية	٣
0.93	مشكلات تتعلق بالإدارة العليا	٤
0.90	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	٥

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة، وأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة من جامعة عمان العربية ووزارة التربية العراقية، إذ قامت الوزارة بتوجيه خطاب إلى مديريات التربية التابعة لها المدارس الثانوية في محافظة الأنبار لتسهيل مهمة الباحث لتطبيق أداة الدراسة الملحق (٥)، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق، وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة.

وأكد الباحث لمديري ولمديرات المدارس المشمولة في الدراسة أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة. وتم تفرغ الاستبانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسوب تمهيدا للقيام بالمعالجة الإحصائية.

وصممت الإجابة على الفقرات وفقا للسلم الخماسي ليعطي وزنا مدرجا للبدائل: (عالية جدا) وخصصت له (٥) علامات تمثل أعلى درجة لوجود المشكلة في التخطيط التربوي. و(٤) علامات لإجابة كبيرة، و(٣) علامات لإجابة متوسطة، و(٢) علامة لإجابة قليلة، و(١) علامة لإجابة قليلة جدا والتي تمثل أقل درجة لوجود المشكلة في التخطيط التربوي. وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (عال، متوسط، قليل) وقد استخدمت المعادلة الآتية:

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{1-n}{3}$$

(١ - ٢,٣٣) قليل

(٢,٣٤ - ٣,٦٧) متوسط

(٣,٦٨ - ٥) عالي

المعالجة الإحصائية

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
 - الاختبار التائي (t-test) وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للإجابة عن السؤال الثاني.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

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

- ١- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات أداة الدراسة والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة المشكلة لمجالات

مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في

العراق

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشكلة
٥	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	3.65	0.56	1	متوسطة
٤	مشكلات تتعلق بالإدارة العليا	3.63	0.63	2	متوسطة
٢	مشكلات تتعلق بمدير المدرسة	3.57	0.68	3	متوسطة
٣	مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية	3.47	0.64	4	متوسطة
١	مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي	3.12	0.79	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.47	0.39	متوسطة	

يتضح من الجدول (3) أن مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.39)، وجاءت المجالات في الدرجة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.12 - 3.65)، وجاء في الرتبة الأولى مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال مشكلات تتعلق بالإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال تحديد

مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.79)

وبدرجة متوسطة.

ولمعرفة مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق من وجهة نظرهم تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة منفردا على النحو الآتي:

أولاً: مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات

التخطيط التربوي التي تتعلق بالمجتمع المحلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق لمجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي

رقم الفقر	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشكلة
34	قلة معرفة المجتمع المحلي بالتخطيط التربوي	3.99	1.06	1	عالية
36	الأوضاع السياسية الراهنة في العراق تحول دون تطبيق التخطيط التربوي	3.78	1.12	2	عالية
38	قلة الدعم المالي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم التخطيط التربوي	٦3.7	0.97	3	عالية
40	وجود التنظيمات السياسية أثر سلباً على التخطيط التربوي.	3.61	1.14	4	متوسطة
35	قلة التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة	3.53	1.42	5	متوسطة
39	عدم استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطة التربوية	3.43	1.43	٦	متوسطة
37	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي النشاطات التي تقيمها المدرسة	3.41	1.11	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.56		متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق لمجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.56)، وجاءت الفقرات في الدرجتين العالية والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99 - 3.41)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٣٤) التي تنص على "قلة معرفة المجتمع المحلي بالتخطيط التربوي"، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة عالية، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٣٦) التي تنص على "الأوضاع السياسية الراهنة في العراق تحول دون تطبيق التخطيط التربوي" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة عالية، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على "عدم استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطة التربوية" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.43)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على "ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي النشاطات التي تقيمها المدرسة" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: مجال المشكلات التي تتعلق بالإدارة العليا

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التربوي التي تتعلق بالإدارة العليا، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول :(5) المتوسط	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشكلة
26	ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط التربوي المدرسي في الإدارة العليا	4.16	1.04	1	عالية
30	قلة تخصيص ميزانية من الإدارة العليا لهذا النوع من التخطيط	3.91	0.80	2	عالية
31	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط التربوي	3.62	1.44	3	متوسطة
25	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس	3.57	1.33	4	متوسطة
32	نقل مديري المدارس يؤثر سلباً على الخطط التي قاموا بإعدادها	3.56	1.49	5	متوسطة
29	قلة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة العليا لسجلات الخطة المدرسية	3.55	1.16	٦	متوسطة
28	اتباع أسلوب الترفيع الآلي عائق أمام التخطيط التربوي	3.51	1.39	٧	متوسطة
27	قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب لجنة التخطيط التربوي من العبء المدرسي	3.44	1.40	٨	متوسطة
33	قلة تقديم الإدارة العليا التغذية الراجعة الضرورية عن التخطيط التربوي	3.32	1.29	٩	متوسطة
الدرجة الكلية		3.63	0.63	متوسطة	

يتضح من الجدول (٥) أن مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق لمجال مشكلات تتعلق بالإدارة العليا كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت الفقرات في الدرجتين العالية والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.16 - 3.32)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢٦) التي تنص على "ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط التربوي المدرسي في الإدارة العليا، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة عالية، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٣٠) التي تنص على "قلة تخصيص ميزانية من الإدارة العليا لهذا النوع من التخطيط" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة عالية، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على "قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب لجنة التخطيط التربوي من العبء المدرسي" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.40)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "قلة تقديم الإدارة العليا التغذية الراجعة الضرورية عن التخطيط التربوي" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: مجال المشكلات التي تتعلق بمدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التربوي التي تتعلق بمدير المدرسة، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمشكلات التخطيط التربوي

لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق لمجال مشكلات تتعلق

بمدير المدرسة

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة
14	انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور	3.75	0.86	1	عالية
17	قلة الوقت الكافي لمتابعة أهداف الخطة التربوية	3.74	1.22	2	عالية
12	ضعف المهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط التربوي	3.63	1.24	3	متوسطة
16	قلة خبرة المدير بأهداف التخطيط التربوي	3.63	0.79	3	متوسطة
13	ضعف قدرة المدير على صياغة الأهداف المستقبلية	3.56	1.34	5	متوسطة
15	قلة اطلاع المدير على خطط ونماذج خارجية لمنظمات أخرى	3.52	1.42	٦	متوسطة
11	قلة معرفة المدير بصياغة رسالة المدرسة	3.12	1.09	7	متوسطة
الدرجة الكلية		3.57	0.68	متوسطة	

يتضح من الجدول (٦) أن مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق لمجال مشكلات تتعلق بمدير المدرسة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت الفقرات في الدرجتين العالية والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 - 3.12)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٤) التي تنص على "انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور"، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة عالية، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (١٧) التي تنص على "قلة الوقت الكافي لمتابعة أهداف الخطة التربوية" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة عالية، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على "قلة اطلاع المدير على خطط ونماذج خارجية لمنظمات أخرى" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.42)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "قلة معرفة المدير بصياغة رسالة المدرسة" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: مجال المشكلات التي تتعلق بالكوادر البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التربوي التي تتعلق بالكوادر البشرية، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق لمجال مشكلات تتعلق

بالكوادر البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشكلة
19	قلة وعي الكوادر البشرية في المدرسة لأهمية التخطيط التربوي	3.93	1.00	1	عالية
20	ضعف تقبل الكوادر البشرية للتغيير والتطوير يحد من استخدام التخطيط التربوي	3.68	0.97	2	عالية
23	ضعف الدافعية لدى العاملين بالمدرسة بالمشاركة في وضع خطة تربوية للمدرسة	3.52	1.24	3	متوسطة
24	يعدّ معظم العاملين للتخطيط التربوي المدرسي على أنه مضيعة للوقت	3.50	1.40	4	متوسطة
22	قلة المام الكوادر البشرية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الرسالة المدرسية	3.47	1.36	5	متوسطة
18	نقص الكوادر البشرية المدربة لتحقيق أهداف الخطة	3.17	1.08	٦	متوسطة
21	قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال التربوي	3.04	1.52	7	متوسطة
الدرجة الكلية		3.47	0.64	متوسطة	

يتضح من الجدول (٧) أن مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق لمجال مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت الفقرات في الدرجتين العالية والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 3.04)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٩) التي تنص على "قلة وعي الكوادر البشرية في المدرسة لأهمية التخطيط التربوي"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة عالية، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٢٠) التي تنص على "ضعف تقبل الكوادر البشرية للتغيير والتطوير يحد من استخدام التخطيط التربوي" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة عالية، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (18) التي تنص على "نقص الكوادر البشرية المدربة لتحقيق أهداف الخطة" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.08)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (21) التي تنص على "قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال التربوي" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.52) وبدرجة متوسطة.

خامسا: مجال المشكلات التي تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مشكلات التخطيط التربوي التي تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول :(8)	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشكلة
9	قلة وجود مخصصات طارئة للظروف الطارئة التي تطرأ على سير أهداف الخطة التربوية	3.79	0.99	1	عالية
10	كثرة القرارات المفاجئة أثناء تنفيذ الخطة	3.50	0.97	2	متوسطة
8	قلة الموارد المالية المخصصة لأهداف التخطيط التربوي	3.30	1.22	3	متوسطة
1	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط التربوي	3.27	1.31	4	متوسطة
5	صعوبة إيجاد توازن بين التخطيط التربوي والتخطيط الاجرائي له	3.22	1.32	5	متوسطة
4	ضعف وجود رؤى واضحة للأهداف التربوية	3.14	1.28	٦	متوسطة
2	صعوبة تحليل نقاط القوزة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المدرسة	3.04	1.41	٧	متوسطة
3	افتقار المدارس للقيادات التربوية الواعية بأهمية الأهداف	2.86	1.58	٨	متوسطة
7	ضعف وجود قاعدة علمية تبنى عليها أهداف التخطيط التربوي	2.56	1.20	٩	متوسطة
6	صعوبة وجود قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف التخطيط التربوي	2.55	1.13	١٠	متوسطة
الدرجة الكلية		3.12	0.79	متوسطة	

يتضح من الجدول (٨) أن مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق لمجال مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.12) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت الفقرات في الدرجتين العالية والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79 - 2.55)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٩) التي تنص على "قلة وجود مخصصات طارئة للظروف الطارئة التي تطرأ على سير أهداف الخطة التربوية"، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة عالية، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (١٠) التي تنص على "كثرة القرارات المفاجئة اثناء تنفيذ الخطة" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (7) التي تنص على "ضعف وجود قاعدة علمية تبنى عليها أهداف التخطيط التربوي" بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.20)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (6) التي تنص على صعوبة وجود قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف التخطيط التربوي" بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

٢- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة الأنبار تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل

العلمي؟

أولاً: متغير الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، والجدول (9)

يوضح ذلك.

الجدول (9): نتائج اختبار (t-test) للفرق بين إجابات مديري ومديرات المدارس الثانوية

الحكومية لدرجة مشكلات التخطيط التربوي في محافظة الأنبار في العراق تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي	ذكر	141	3.14	0.75	0.310	0.757
	انثى	122	3.11	0.84		
مشكلات تتعلق بمدير المدرسة	ذكر	141	3.48	0.68	2.320	*0.021
	انثى	122	3.67	0.67		
مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية	ذكر	141	3.51	0.67	1.044	0.297
	انثى	122	3.43	0.62		
مشكلات تتعلق بالإدارة العليا	ذكر	141	3.64	0.62	0.267	0.790
	انثى	122	3.62	0.65		
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	ذكر	141	3.73	0.54	2.512	*0.013
	انثى	122	3.55	0.57		
الدرجة الكلية	ذكر	141	3.48	0.42	0.467	0.641
	انثى	122	3.45	0.37		

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha < 0,05$) في مشكلات التخطيط التربوي تبعا لمتغير الجنس (المديرون، والمديرات)

استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (٠,٤٦٧).

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (10) ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.80	3.69	26	دبلوم	مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي
0.76	3.03	155	بكالوريوس	
0.77	3.12	82	دراسات عليا	
0.79	3.12	263	المجموع	
0.59	3.63	26	دبلوم	مشكلات تتعلق بمدير المدرسة
0.70	3.46	155	بكالوريوس	
0.64	3.75	82	دراسات عليا	
0.68	3.57	263	المجموع	
0.86	3.38	26	دبلوم	مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية
0.61	3.49	155	بكالوريوس	
0.63	3.48	82	دراسات عليا	
0.64	3.47	263	المجموع	

0.45	3.90	26	دبلوم	المشكلات التي تتعلق بالإدارة العليا
0.69	3.62	155	بكالوريوس	
0.54	3.55	82	دراسات عليا	
0.63	3.63	263	المجموع	
0.61	3.72	26	دبلوم	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي
0.55	3.69	155	بكالوريوس	
0.54	3.54	82	دراسات عليا	
0.56	3.65	263	المجموع	
0.30	3.68	26	دبلوم	الدرجة الكلية
0.38	3.43	155	بكالوريوس	
0.42	3.46	82	دراسات عليا	
0.39	3.47	263	المجموع	

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمشكلات

التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق، تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية، إذ حصل اصحاب فئة (دبلوم) على أعلى متوسط

حسابي بلغ (3.68)، وجاء اصحاب فئة (دراسات عليا) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(3.46) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (بكالوريوس) إذ بلغ (3.43)، ولتحديد فيما إذا

كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0,05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل

التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

الجدول (11): تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمشكلات التخطيط التربوي لدى

إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي	بين المجموعات	9.629	2	4.815	8.128	*0.000
	داخل المجموعات	154.014	260	0.592		
	المجموع	163.643	262			
مشكلات تتعلق بمدير المدرسة	بين المجموعات	4.568	2	2.284	5.030	*0.007
	داخل المجموعات	118.056	260	0.454		
	المجموع	122.623	262			
مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية	بين المجموعات	.260	2	0.130	0.312	0.733
	داخل المجموعات	108.280	260	0.416		
	المجموع	108.539	262			
مشكلات تتعلق بالإدارة العليا	بين المجموعات	2.404	2	1.202	3.047	*0.049
	داخل المجموعات	102.581	260	0.395		
	المجموع	104.985	262			

0.099	2.337	0.720	2	1.440	بين المجموعات	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي
		0.308	260	80.144	داخل المجموعات	
			262	81.584	المجموع	
*0.015	4.287	0.650	2	1.300	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.152	260	39.429	داخل المجموعات	
			262	40.729	المجموع	

• الفرق دال احصائياً عند مستوى الدلالة

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق في الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٤,٢٨٧)، وبمستوى دلالة (0.015)، وكذلك في معظم المجالات باستثناء مجال: مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية، ومجال: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي. ولمعرفة عائدة الفروق في الدرجة الكلية والمجالات التي ظهر فيها فرق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والجدول (١٢) يوضح ذلك.

الجدول (12): اختبار شيفيه للفروق لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة الأنبار في العراق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	دراسات عليا	بكالوريوس
مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي	دبلوم	3.69	-	*0.57	*0.66
	دراسات عليا	3.12	-	-	0.09
	بكالوريوس	3.03	-	-	-
مشكلات تتعلق بمدير المدرسة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	دبلوم	بكالوريوس
	دبلوم	3.75	-	0.12	*0.29
	دراسات عليا	3.63	-	-	0.17
	بكالوريوس	3.46	-	-	-
	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
مشكلات تتعلق بالإدارة العليا	دبلوم	3.90	-	*0.28	*0.35
	بكالوريوس	3.62	-	-	0.07
	دراسات عليا	3.55	-	-	-
	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	دراسات عليا	بكالوريوس
الدرجة الكلية	دبلوم	3.68	-	0.22	*0.25
	دراسات عليا	3.46	-	-	0.03
	بكالوريوس	3.43	-	-	-
	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	دراسات عليا	بكالوريوس

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) في الدرجة الكلية.
- لصالح فئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دراسات عليا) في مجال مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي ومجال مشكلات تتعلق بالإدارة العليا.

- لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) في مجال مشكلات تتعلق بمدير المدرسة.

ثالثا: متغير الخبرة الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق، تبعا لمتغير الخبرة الإدارية، ويوضح الجدول (١٣) ذلك.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق تبعا لمتغير الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.77	3.17	82	اقل من ٥ سنوات	مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي
0.75	3.03	94	من ٥-اقل من ١٠ سنوات	
0.85	3.18	87	١٠ سنوات فأكثر	
0.79	3.12	263	المجموع	
0.70	3.49	82	اقل من ٥ سنوات	مشكلات تتعلق بمدير المدرسة
0.70	3.52	94	من ٥-اقل من ١٠ سنوات	
0.65	3.68	87	١٠ سنوات فأكثر	
0.68	3.57	263	المجموع	
0.68	3.51	82	اقل من ٥ سنوات	مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية
0.55	3.49	94	من ٥-اقل من ١٠ سنوات	
0.71	3.42	87	١٠ سنوات فأكثر	
0.64	3.47	263	المجموع	

0.72	3.68	82	اقل من ٥ سنوات	امشكلات تتعلق بالإدارة العليا
0.60	3.56	94	من ٥-اقل من ١٠ سنوات	
0.58	3.65	87	١٠ سنوات فأكثر	
0.63	3.63	263	المجموع	
0.49	3.78	82	اقل من ٥ سنوات	مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي
0.61	3.56	94	من ٥-اقل من ١٠ سنوات	
0.54	3.61	87	١٠ سنوات فأكثر	
0.56	3.65	263	المجموع	
0.39	3.51	82	اقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
0.40	3.41	94	من ٥-اقل من ١٠ سنوات	
0.39	3.49	87	١٠ سنوات فأكثر	
0.39	3.47	263	المجموع	

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمشكلات التخطيط

التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق في الدرجة الكلية، تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية، إذ حصل أصحاب فئة (اقل من ٥ سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.51)، وجاء أصحاب فئة (١٠ سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من ٥-اقل من ١٠ سنوات) إذ بلغ (3.41)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه

الجدول (14):

الجدول (14): تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمشكلات التخطيط التربوي لدى

إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق تبعا لمتغير الخبرة الإدارية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي	بين المجموعات	1.157	2	0.578	0.926	0.398
	داخل المجموعات	162.486	260	0.625		
	المجموع	163.643	262			
مشكلات تتعلق بمدير المدرسة	بين المجموعات	1.686	2	0.843	1.812	0.165
	داخل المجموعات	120.937	260	0.465		
	المجموع	122.623	262			
مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية	بين المجموعات	.376	2	0.188	0.452	0.637
	داخل المجموعات	108.164	260	0.416		
	المجموع	108.539	262			
مشكلات تتعلق بالإدارة العليا	بين المجموعات	.724	2	0.362	0.903	0.407
	داخل المجموعات	104.262	260	0.401		
	المجموع	104.985	262			
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	2.401	2	1.200	3.941	*0.021
	داخل المجموعات	79.184	260	0.305		
	المجموع	81.584	262			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.494	2	.247	1.596	0.205
	داخل المجموعات	40.235	260	.155		
	المجموع	40.729	262			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0,05)$ لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

الأنبار في العراق في الدرجة الكلية، تبعا لمتغير الخبرة الإدارية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة

إذ بلغت (1,096)، وبمستوى دلالة (0.20) وكذلك في جميع المجالات باستثناء مجال:

مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، حيث ظهر فيه فرق دال احصائياً استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٣,٩٤١)، وبمستوى دلالة (٠,٠٢). ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والجدول (١٥) يوضح ذلك.

الجدول (15): اختبار شيفيه للفروق لمشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة الأنبار في العراق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

المجال	الخبرة الإدارية	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنوات	من ٥-أقل من ١٠ سنوات
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	أقل من ٥ سنوات	3.78	-	0.17	*0.22
	١٠ سنوات فأكثر	3.61		-	0.05
	من ٥-أقل من ١٠	3.56			-

• الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء لصالح فئة (أقل من ٥ سنوات) عند مقارنتها مع فئة

(من ٥-أقل من ١٠ سنوات).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها وعرضا

لأبرز توصياتها، وعلى النحو الآتي:

١- أولا: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري

ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار من وجهة نظر مديري

المدارس؟

أظهرت النتائج بعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق أن درجة درجة مشكلات التخطيط التربوي

لديهم متوسطة على الأداة ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٧) بانحراف معياري (٠,٣٩).

وتعزى هذه النتيجة إلى الاضطرابات السياسية والاقتصادية التي تعاني منها الجمهورية

العراقية والتي نتج عنها الكثير من المشكلات التربوية وعلى جميع المستويات، فضلا عن نقص

الكفايات التخطيطية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ونقص في الدورات التدريبية التي

يتلقونها على التخطيط التربوي، وصعوبة اطلاعهم على تجارب المدارس المتقدمة في مختلف

أنحاء العالم على كيفية علاج مشكلات التخطيط التربوي، ويؤثر العبء الوظيفي الكبير الذي

يتحمله مديري المدارس الثانوية الحكومية على قدرتهم على التخطيط التربوي السليم، فضلا

عن حاجة عملية التخطيط التربوي لوقت وجهد وإمكانيات عالية تفتقر لها إدارات المدارس

الثانوية الحكومية في العراق، كذلك يلعب نقص الحوافز المعنوية والمادية دورا مهما في نقص

دافعية مديري المدارس الثانوية الحكومية لبذل المزيد من الجهد في محاولة علاج مشكلات التخطيط التربوي، فضلا عن نقص الدعم المادي المقدم من وزارة التربية ومن مختلف شرائح المجتمع المحلي للمدارس الثانوية. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أجريت في بلاد عربية تعاني من اضطرابات سياسية مثل دراسة الشاعر (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن نسبة معوقات متوسطة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة.

كما كشفت نتائج الدراسة الحالية أن جميع مجالات مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار في العراق ذات درجة متوسطة، حيث جاء مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي الرتبة الأولى، يليه في الرتبة الثانية مجال مشكلات تتعلق بالإدارة العليا، وفي الرتبة الثالثة جاء مجال مشكلات تتعلق بمدير المدرسة، ويتبعه في الرتبة الرابعة مجال مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية، وجاء في الرتبة الخامسة والأخيرة مجال تحديد مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي.

ويعزى حصول مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي للرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.56) إلى أنه نتاج اجتماع عدة عوامل سواء من جانب الإدارة المدرسية وتقصيرها في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي، وقلة اهتمامها بالمجتمع المحلي وضعف دورها تجاه المجتمع المحلي. أم من جانب المجتمع المحلي من حيث النظرة المجتمعية السلبية لمستقبل النظام التعليمي المادي في الجمهورية العراقية نظرا لتدني الأجور، مما يدفع بالأسر إلى عدم الاهتمام بتعليم أبنائهم لقناعتهم بعدم جدوى الاستمرار في الدراسة، فضلا عن تدني المستوى التعليمي لهذه الأسر نتيجة للحروب التي تعرضت لها الجمهورية

العراقية عبر فترات زمنية متعددة إضافة لوجود مشكلات ناتجة عن الجمود الثقافي والاجتماعي. وحصل مجال مشكلات تتعلق بالإدارة العليا على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.63) ويفسر ذلك بتعرض الجمهورية العراقية للكثير من التحديات السياسية والاقتصادية والأمنية التي تحول دون تركيز الاهتمام بقضايا الإصلاح التربوي والتعليمي، فضلا عن استهداف الكفاءات العلمية والتربوية والذي حال دون توافرها بشكل كاف بما يخدم عملية التخطيط التربوي بسبب هجرتهم خارج البلاد هربا من الموت أو انتقالهم إلى محافظات أكثر أمنا داخل الجمهورية العراقية، كذلك عدم الإدراك التام من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط التربوي ولأهمية دورها في العملية التربوية التعليمية وفي العملية التنموية بكافة جوانبها في الجمهورية العراقية.

وتتفق مع نتيجة دراسة جبينيو (Gbenu, 2012) حيث جاءت مشكلة التمويل المالي وانخفاض مستوى الدخل في المرتبة الثانية من مشكلات التخطيط التربوي، وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (Ekpong, 2015; Chukwumah & Ezeugbor, 2015) حيث جاءت مشكلة عدم كفاية التمويل المالي في الرتبة الأولى من مشكلات التخطيط التربوي.

وجاء في الرتبة الثالثة المشكلات التي تتعلق بمدير المدرسة بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.68) ويمكن تفسير هذه النتيجة كونها نابعة من عوامل شخصية تتعلق بالمدير نفسه كإنخفاض اتجاهاته نحو التخطيط التربوي، وعوامل خارجية تتعلق بالعبء الوظيفي الملقى على كاهله، مصحوبا بنقص في التدريب، ونقص في الحوافز المادية لمديري المدارس الثانوية يطبقون كفايات التخطيط التربوي بدرجة متوسطة في الجمهورية العراقية، كما أن اتجاهات مديري مدارس التعليم العام لمعوقات التخطيط التربوي في مجال إعداد الخطة

كانت منخفضة، ومعاناة مدير المدرسة من بعض المشكلات التي تؤثر على أدائه مثل: كثرة انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على كاهل مدير المدرسة كون العملية التربوية والتعليمية هي عملية معقدة ومتعددة الجوانب ومتشابكة مما يجعلها تحتاج إلى المزيد من الوقت والجهد، وقلة الحوافز المادية الممنوحة لمديري المدارس ونقص الدورات التدريبية لمديري المدارس أثناء الخدمة، وذلك لتمكينهم من مواجهة المستجدات والمتغيرات وخاصة الطارئ منها، والافتقار للوسائل التكنولوجية الحديثة، ومشكلات استخدام خطط تربوية طبقت في دول أخرى دون مراجعتها.

وحصل مجال مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.64) ويفسر ذلك نتيجة لمشكلات نقص الموارد البشرية المؤهلة، وأن مديري المدارس في الجمهورية العراقية بأمس الحاجة للتدريب على التخطيط التربوي، فضلا عن وجود حلقة مفقودة بين واضعي السياسات التربوية من مخططين تربويين كمديري المدارس وبين منفي هذه السياسات والخطط التربوية، ومشكلات ناجمة عن عدم رغبة مدراء المدارس في تبني التغيير والتطوير في التخطيط الاستراتيجي، ومشكلات نقص توفر الخبراء الأكفاء والمدرّبين للقيام بمهمة التخطيط وتنفيذ المشاريع التعليمية.

وجاء مجال تحديد مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي في الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (0.79) ويعزى ذلك لما تواجهه عملية التخطيط التربوي في الجمهورية العراقية من مشكلات كثيرة تتعلق بالتخطيط التربوي بسبب الاضطرابات السياسية والاقتصادية التي تعرضت لها الجمهورية العراقية مثل عدم وجود أية رؤية تخطيطية لدى مديري المدارس لمواجهة التدهور في المخصصات المالية وإيجاد معايير موضوعية لنوزيع نسب الانخفاض المالي بحسب المرحلة الدراسية، أو المحافظات بالإضافة

لوجود صعوبات في تنفيذ الخطة، وعدم وضوح الهدف أثناء الخطة التنفيذية وانتشار مشكلات التخطيط الخاطئ، وسوء إدارة الموارد التعليمية، ومشكلات القيام بالتخطيط دون توفر معلومات وبيانات إحصائية دقيقة، ومشكلات البيانات والمعلومات.

وتتفق مع دراسة مغربية (٢٠٠٨) حيث جاءت مشكلات التخطيط التربوي التي تتعلق بمجال مشكلات البيانات والمعلومات في الرتبة الأخيرة.

تعارض هذه النتيجة مع دراسة (القحف، ٢٠١٣؛ العيد، ٢٠٠٥؛ مغربية، ٢٠٠٨؛ Chukwumah & Ezeugbor, 2015; Ekpung, 2015; Gbenu, 2012) والتي أسفرت نتائجها عن تصدر مجال المشكلات التي تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي ومشكلة نقص القدرة على توفير بيانات إحصائية دقيقة.

وفيما يلي مناقشة كل مجال من مجالات الدراسة على حدة وعلى النحو الآتي:

أولاً: مجال مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي:

جاء مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع المحلي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.56) وبدرجة متوسطة.

وقد حصلت الفقرة (٣٤) وهي (قلة معرفة المجتمع المحلي بالتخطيط التربوي) على الرتبة الأولى لدرجة مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري (1.06) وتعزى هذه النتيجة إلى قلة الوعي الكافي للمجتمع المحلي لأهمية التخطيط التربوي ودوره في الأهداف التنموية الذي بدروه يحل دون تعاونهم مع الإدارات المدرسية في تحقيق أهداف التخطيط التربوي.

وحصلت الفقرة (٣٦) وهي (الأوضاع السياسية الراهنة في العراق تحول دون تطبيق

التخطيط التربوي) على الرتبة الثانية لدرجة مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي بمتوسط حسابي

(3.78) وانحراف معياري (1.12) وقد يعزى إلى الأسباب التي تحول دون تطبيق التخطيط التربوي من قبل إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق، فمعظم الأحيان هناك تغيب عن المدارس بسبب الأوضاع السياسية، وعدم وجود الدعم الكافي لتنفيذ الخطط.

وحصلت الفقرة (39) وهي (عدم استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطة التربوية) على الرتبة قبل الأخيرة لدرجة مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.43) وقد يعزى ذلك لانشغال أولياء الأمور في أعمالهم، أو لقلّة وعيهم بأهمية التخطيط التربوي وضرورة المشاركة في إعداد الخطة التربوية.

وحصلت الفقرة (37) وهي (ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بالنشاطات التي تقيمها المدرسة) على الرتبة الأخيرة والأدنى لدرجة مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.11) وقد يعزى ذلك إلى قلّة وعي مؤسسات المجتمع المحلي بأهمية التخطيط التربوي وضرورة المشاركة في النشاطات التي تقيمها المدرسة.

وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو عيشة، ٢٠٠٧؛ الشمري، ٢٠٠٨) حيث احتلت مشكلات التخطيط التربوي المتعلقة بالمجتمع المحلي الرتب الأخيرة وتتعارض مع دراسة (Ekpong, 2015; Gbenu, 2012) حيث جاءت مشكلات النفوذ السياسي في الرتب الأخيرة.

ثانياً: مجال مشكلات تتعلق بالإدارة العليا:

جاء مجال المشكلات التي تتعلق بالإدارة العليا بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة متوسطة.

وجاءت في الرتبة الأولى لدرجة مشكلات تتعلق بالإدارة العليا الفقرة (٢٦) وهي (ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط التربوي المدرسي في الإدارة العليا)، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (1.04) ويعزى ذلك إلى أن برنامج التخطيط التربوي من البرامج الحديثة في الإدارة المدرسية الذي سبب ندرة في الخبراء. وجاءت في الرتبة الثانية لدرجة مشكلات تتعلق بالإدارة العليا الفقرة (٣٠) وهي (قلة تخصيص ميزانية من الإدارة العليا لهذا النوع من التخطيط) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.80) ويعزى ذلك إلى أن برامج التخطيط التربوي تحتاج إلى مخصصات مالية لتحقيق أهدافها.

وحصلت الفقرة (٢٧) وهي (قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب لجنة التخطيط التربوي من العبء المدرسي) على الرتبة قبل الأخيرة لدرجة مشكلات تتعلق بالإدارة العليا بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٤٠) ويعزى ذلك إلى قلة وعي الإدارة العليا بصعوبة عملية التخطيط التربوي ومدى حاجتها إلى الوقت والجهد لتحقيق الأهداف المرجوة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة لدرجة مشكلات تتعلق بالإدارة العليا الفقرة (33) وهي (قلة تقديم الإدارة العليا التغذية الراجعة الضرورية عن التخطيط التربوي) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.29) ويعزى ذلك إلى قلة الدورات التدريبية من قبل الإدارة العليا؛ مما نتج عنه صعوبة وضعف في تطبيق برنامج التخطيط التربوي.

وتتفق مع نتيجة دراسة جبينيو (Gbenu, 2012) حيث جاءت مشكلة التمويل المالي وانخفاض مستوى الدخل في المرتبة الثانية من مشكلات التخطيط التربوي، وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (Ekpung, 2015; Chukwumah & Ezeugbor, 2015) حيث جاءت مشكلة عدم كفاية التمويل المالي في الرتبة الأولى من مشكلات التخطيط التربوي.

وتتفق مع نتيجة دراسة صافي (٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن من بين أعلى خمس صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث الأوضاع الاقتصادية السيئة، وتتفق مع دراسة مغربية (٢٠٠٨) حيث جاءت مشكلات التخطيط التربوي التي تتعلق بمجال مشكلات المتابعة والتقويم، ومجال مشكلات تمويل الخطط التربوية، ومجال كفايات المخططين وتدريبهم في الرتب الأوائل، وتتفق مع دراسة الشمري (٢٠٠٨) حيث احتلت الرتبة الأولى من مشكلات التخطيط التربوي مشكلة عدم التكامل بين الخطة التربوية والخطة الاقتصادية.

ثالثاً: مجال مشكلات تتعلق بمدير المدرسة

جاء مجال المشكلات التي تتعلق بمدير المدرسة بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.68) وبدرجة متوسطة.

وجاءت في الرتبة الأولى لدرجة مشكلات تتعلق بمدير المدرسة الفقرة (١٤) وهي (انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور) بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.86) ويعزى ذلك إلى عدم تفرغ المدير للمهام الأساسية وهي تحقيق أهداف التخطيط التربوي، فكثرة المهام الموكلة لها حالت دون تطبيق برنامج التخطيط التربوي. وفي الرتبة الثانية لدرجة مشكلات تتعلق بمدير المدرسة جاءت الفقرة (١٧) وهي (قلة الوقت الكافي لمتابعة أهداف الخطة التربوية) بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.22) ويعزى ذلك إلى تكديس وقت الدوام بالمهام وأعباء العمل لم تتح الوقت الكافي لتطبيق أهداف التخطيط التربوي. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة لدرجة مشكلات تتعلق بمدير المدرسة الفقرة (١٥) وهي (قلة اطلاع المدير على خطط ونماذج خارجية لمنظمات أخرى) بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وبانحراف معياري (١,٤٢) ويعزى ذلك إلى افتقار مديري المدارس الثانوية الحكومية للوسائل التكنولوجية الحديثة التي تمكنهم من الاطلاع على خطط ونماذج خارجية لمنظمات أخرى.

وجاءت في الرتبة الأخيرة لدرجة مشكلات تتعلق بمدير المدرسة الفقرة (11) وهي (قلة معرفة المدير بصياغة رسالة المدرسة) بمتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.09) ويعزى ذلك إلى نقص الدورات التدريبية لمديري المدارس أثناء الخدمة لتدريبهم على عملية التخطيط التربوي بكافة جوانبها.

وتتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو عيشة، ٢٠٠٧؛ القحف، ٢٠١٣) حيث احتلت مشكلات التخطيط التربوي التي تتعلق بالمجال الإداري الرتبة الأخيرة، ومع دراسة الشمري (٢٠٠٨) حيث جاءت مشكلة استخدام خطط تربوية طبقت في دول أخرى دون مراجعتها أدنى درجة لمشكلات التخطيط التربوي.

رابعاً: مجال مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية

جاء مجال المشكلات التي تتعلق بالكوادر البشرية بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة متوسطة.

وجاءت في الرتبة الأولى لدرجة مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية الفقرة (١٩) وهي (قلة وعي الكوادر البشرية في المدرسة لأهمية التخطيط التربوي) بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (1.00) ويعزى ذلك إلى وفي الرتبة الثانية لدرجة مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية جاءت الفقرة (٢٠) وهي (ضعف تقبل الكوادر البشرية للتغيير والتطوير يحد من استخدام التخطيط التربوي) بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.97) ويعزى ذلك إلى وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة لدرجة مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية الفقرة (١٨) وهي (نقص الكوادر البشرية المدربة لتحقيق أهداف الخطة) بمتوسط حسابي (٣,١٧) وبانحراف معياري (١,٠٨) ويعزى ذلك إلى نقص الدورات التدريبية لتلبية الحاجة الملحة لرفع كفايات الكوادر البشرية في عملية التخطيط التربوي، وغالبا يعزى هذا النقص إلى قلة التمويل المالي لعملية التخطيط التربوي والمقرون بسوء الأوضاع الاقتصادية في الجمهورية العراقية.

وجاءت في الرتبة الاخيرة لدرجة مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية الفقرة (21) وهي (قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال التربوي) بمتوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري (1.52) ويعزى ذلك إلى قلة وعي الهيئة التدريسية بأهمية مواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال التربوي لتحسين العملية التعليمية، فضلاً عن ثقل العبء التدريسي الملقى على كاهل المعلم، والنقص في توفير وتجديد التقنيات التعليمية في المدرسة.

وتتفق مع نتيجة دراسة (Ekpung, 2015; Onyeike, & Dorothy, 2012) حيث جاءت مشكلة نقص الموارد البشرية المؤهلة ونقص في توفر خبراء في التخطيط التربوي الأكفاء والمدرّبين في الرتب الأخيرة من مشكلات التخطيط التربوي.

وتتعارض مع نتيجة دراسة صافي (٢٠٠٣) حيث توصلت إلى أن أعلى خمس صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث ضعف رغبة المعلم في تطوير نفسه مهنيًا، وتتعارض مع دراسة (Chukwumah & Ezeugbor, 2015) حيث جاءت مشكلة نقص المهنيين ذوي الخبرة في التخطيط الاستراتيجي في الرتبة الثانية.

خامسا: مجال مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي

جاء مجال المشكلات التي تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي بالرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة.

وحصلت الفقرة (٩) وهي (قلة وجود مخصصات طارئة للظروف الطارئة التي تطرأ على سير أهداف الخطة التربوية) على الرتبة الأولى لدرجة مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.99) ويعزى ذلك لسوء الوضع الاقتصادي في الجمهورية العراقية، وضعف التمويل المادي الحكومي للنظام التعليمي. وحصلت

الفقرة (١٠) وهي (كثرة القرارات المفاجئة أثناء تنفيذ الخطة) على الرتبة الثانية لدرجة مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.97) ويعزى ذلك لكثرة الاضطرابات السياسية والاقتصادية في الجمهورية العراقية مما ينتج عنه كثرة التغيرات والتعديلات المفاجئة على الخطة التربوية. وحصلت الفقرة (٧) وهي (ضعف وجود قاعدة علمية تبنى عليها أهداف التخطيط التربوي) على الرتبة قبل الأخيرة لدرجة مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.20) ويعزى ذلك إلى عدم توفر بيانات إحصائية دقيقة، فضلا عن عدم كفاية النظام التعليمي أي إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم، وحصلت الفقرة (٦) وهي (صعوبة وجود قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف التخطيط التربوي) على الرتبة الأخيرة والأدنى لدرجة مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.13) ويعزى السبب إلى نقص المعلومات وصعوبة الحصول عليها بسبب التغيرات الناتجة عن الاضطرابات السياسية والاقتصادية في الجمهورية العراقية.

وتتفق مع دراسة مغربية (٢٠٠٨) حيث جاءت مشكلات التخطيط التربوي التي تتعلق بمجال مشكلات البيانات والمعلومات في الرتبة الأخيرة.

تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (القحف، ٢٠١٣؛ العيد، ٢٠٠٥؛ مغربية، ٢٠٠٨

Chukwumah & Ezeugbor, 2015; Ekpung, 2015; Gbenu, 2012) والتي أسفرت

نتائجها عن تصدر مجال المشكلات التي تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي ومشكلة نقص القدرة

على توفير بيانات إحصائية دقيقة.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي؟

أ- متغير الجنس

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار تعزى إلى متغير الجنس. وقد تعزى نتيجة الدراسة الحالية هذه لتبعية النظام التعليمي إدارياً ومالياً للحكومة العراقية، وبذا تتوحد الأنظمة والتشريعات الخاصة بالنظام التعليمي، والخاصة بعملية التخطيط التربوي في المدارس فيتبع جميع مديري المدارس الحكومية من الجنسين (ذكر، أنثى) منهج تخطيط تربوي موحد. فضلاً عن عدم وجود أثر لعامل الجنس على اكتساب مديري المدارس الثانوية مهارات التخطيط التربوي في الدورات التدريبية التي تم عقدها بغرض رفع مستوى مهارات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية. كما أن مديري المدارس الثانوية الحكومية ذكورا وإناثاً يتعرضون لذات الواقع التربوي وبالتالي يواجهون ذات مشكلات التخطيط التربوي، كما يتلقون الدورات التدريبية ذاتها، ويحظون بذات الإمكانيات والخدمات المقدمة لهم ولمدارسهم والتي تساعدهم على معالجة مشكلات التخطيط التربوي بنفس الآلية. كذلك فإن تجانس المجتمع في محافظة الأنبار يقلل من الفروق بين أفراد المجتمع ذكورا وإناثاً، خاصة وأن نسبة الذكور والإناث متقاربة جداً في الجمهورية العراقية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري، ٢٠٠٨؛ القحف، ٢٠٠٧) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي تعزى إلى متغير الجنس، وتتعارض مع نتيجة دراسة (أبو عيشة، ٢٠٠٧؛ صافي، ٢٠٠٣) حيث أثبتت وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور.

ب- متغير الخبرة الإدارية

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية، وقد يعزى إلى تلقي مديري المدارس الثانوية الحكومية على اختلاف عدد سنوات خبرتهم لنفس الدورات التدريبية على عملية التخطيط التربوي، وبالتالي امتلاكهم لمهارات وكفايات تخطيطية متقاربة، مما يعني استخدامهم لنفس الأساليب لمواجهة مشكلات التخطيط التربوي التي تواجههم. كذلك فإن الدورات التدريبية والاجتماعات التي تعقد بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار تشكل فرصة لتبادل مدراء المدارس الثانوية الحكومية فيما بينهم للخبرات وللتجارب وللمعلومات حول أساليب مواجهة مشكلات التخطيط التربوي.

حيث تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحف (٢٠١٣) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي تعزى إلى متغير الخبرة، وتتعارض مع نتيجة دراسة (أبو عيشة ٢٠٠٧ صافي، ٢٠٠٣؛ العيد، ٢٠٠٥؛ مغربة، ٢٠٠٨) حيث أثبتت وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي تعزى إلى متغير الخبرة.

ج- متغير المؤهل العلمي

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح مستوى دراسات عليا، وقد يعزى إلى أن المدراء ذوي المؤهل العلمي المرتفع أكثر كفاية وقدرة على إجراء عملية التخطيط التربوي ومعالجة مشاكلها التي تواجههم، كما أن المدراء ذوي المؤهل العلمي المرتفع تلقوا أثناء دراستهم العليا تدريباً نظرياً وعملياً على إجراء عملية التخطيط التربوي، وتعلموا أيضاً كيفية البحث العلمي السليم والدقيق في موضوع التخطيط التربوي واعتادوا على مواجهة مشكلات التخطيط التربوي بطرق علمية مدروسة؛ مما يؤهلهم لمواجهة التحديات التي تواجههم في عملية التخطيط التربوي بنجاح.

وتتفق مع نتيجة دراسة (الشمري، ٢٠٠٨؛ القحف، ٢٠١٣) حيث أثبتت وجود فروق

بين مشكلات التخطيط التربوي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم التوصيات الآتية:

- تحفيز فئات المجتمع المحلي المختلفة في المشاركة في التخطيط التربوي وتوعيتهم بأهميته للمسيرة التنموية.
- تقديم أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي الدعم المالي والمعنوي للمدرسة للإسهام في عملية التطوير التعليمي.
- تفعيل دور إدارات المدارس بنشر الوعي حول أهمية التخطيط التربوي في المدرسة وتعريف المجتمع المحلي به من خلال عقد اجتماعات أولياء الأمور، والندوات، والنشرات التوضيحية.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات تبنى عليها أهداف التخطيط التربوي.
- توظيف التقنيات التكنولوجية في بناء قاعدة البيانات اللازمة للتخطيط التربوي؛ ليسهل تعديلها بحسب الظروف الطارئة.
- توظيف القيادات التربوية الواعية وذات الكفايات التخطيطية التربوية العالية.
- إجراء المزيد من الدراسات لبحث موضوع مشكلات التخطيط التربوي على مراحل دراسية أخرى، وفي محافظات أخرى في الجمهورية العراقية.

المراجع

المراجع العربية

- أبو عيشة، غيداء (٢٠٠٧). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- آدم، عصام الدين (٢٠٠٦). التخطيط التربوي والتنمية البشرية. الإمارات: دار الكتاب الجامعي.
- الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (ط١) بيروت: دار النهضة العربية.
- البدري، طارق (٢٠٠١). ادارة التعليم الصفي: الأسس والإجراءات. عمان: دار الثقافة للنشر.
- البوهي، فاروق (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم. (ط١). الإسكندرية: دار المعرفة.
- الجبر، زينب (٢٠٠٢). التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات. الكويت: دار الفلاح للنشر.
- حجي، أحمد (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٧). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسين، باسمة، وتوما، فؤاد (٢٠٠٩). تطور التعليم في العراق. مجلة دراسات تربوية، 2(٦) ١٤٧ - ١٧٤.

حسين، سلامة (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة: الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حمودة، رامي (٢٠١١). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخطيب، أمل (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية: فلسفتها، أهدافها، تطبيقاتها. عمان: دار قنديل للنشر. دياب، إسماعيل (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

الذهب، محمد (٢٠٠٢). التربية والمتغيرات الاجتماعية في الوطن العربي. بغداد: بيت الحكمة.

الزبيدي، علي (٢٠١٣). النظام التربوي وتقلبات الاقتصاد السياسي في العراق. مجلة دراسات تربوية، ٦ (٢٣) ٤٩-٧٤.

زريقات، محمد (٢٠٠٦). التدريب على إعداد الخطط التربوية. (ط١)، عمان: دار جرير للنشر. السامري، عباس (٢٠١٠). العوامل المؤثرة على المستوى الدراسي لطلبة المدارس الثانوية في

قضاء سامراء من وجهة نظر المدرسين والطلبة. مجلة دراسات تربوية، ٣ (١٠)، ٩-٦٨.

سرحان، سليمان (٢٠١٤). قضايا معاصرة في الإدارة المدرسية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الشاعر، عدلي (٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشلاوي، طه، وإسماعيل، حسان وحسين، عامر (٢٠١٤). بعض المشكلات المدرسية التي يعاني منها طلبة المدارس الثانوية في محافظة نينوى من وجهة نظر مدرسيهم. مجلة دراسات تربوية، ٧(٢٦)، ٢٢٣-٢٣٤.

الشمري، عزام (٢٠٠٨). مشكلات التخطيط التربوي كما تدركها القيادات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان، الأردن.

صافي، حسن (٢٠٠٣). صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عائش، أحمد (٢٠٠٩). إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر.

الطويل، هاني (٢٠١٥). الإدارة المدرسية: الواقع والمأمول. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبابنة، صالح (٢٠١٥). التخطيط التربوي المعاصر: النظرية والتطبيق. (ط١). عمان: دار المسيرة.

عبد الحي، رمزي (٢٠٠٦). التخطيط التربوي. (ط١). الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

عطوي، جودت (٢٠١٠). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عقيلان، محمد (١٩٩٠). التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة. مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٢(١)، ٢٩٣ - ٣١٦.

العميرة، محمد (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

العبد، عايد (٢٠٠٥). معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات و أعضاء هيئة التدريس فيها (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك)، إربد، الأردن.

القحف، سليم (٢٠١٣). واقع التخطيط التربوي لأهداف التعليم الأساسي ومشكلاته في الجمهورية العربية السورية. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق)، الجمهورية العربية السورية.

لكحل، لخضر، وفرحاوي، كمال (٢٠٠٩). أساسيات التخطيط التربوي: النظرية والتطبيق. الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية.

مدبولي، محمد (٢٠٠١). التخطيط المدرسي الإستراتيجي. (ط١). القاهرة: الدار العربية للكتاب. مرسى، محمد (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

مغربية، فهد (٢٠٠٨). مشكلات التخطيط التربوي في اليمن والمغرب: دراسة ميدانية مقارنة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد الخامس السوييس، الرباط، المغرب.

المكتبة القانونية العراقية للحكم المحلي (٢٠١١). قانون وزارة التربية رقم (٢٢) لسنة ٢٠١١. بغداد: وزارة التربية.

المنصور، خالد (٢٠١٢). التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديرها والمشرفين التربويين في محافظة الرس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الموسوي، عقيل وفرج، إخلاص وتوما، فؤاد (٢٠١٤). دراسة تحليلية لاختيار أفضل وأدق أساليب التنبؤ في التخطيط التربوي. مجلة دراسات تربوية، ٢(٦)، ٢١٧-٢٣٤.

المومني، واصل (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس. (ط١). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

النجدي، عبدالله (٢٠٠٦). تقنيات حديثة في التخطيط التربوي. الرياض: جامعة الملك خالد.

وزارة التربية (١٩٧٧). نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧. بغداد: الجمهورية العراقية.

- Chukwumah, F., and Ezeugbor, C. (2015). **Problems of implementation of strategic plans for secondary schools improvement in Anambra State**. Educational Research and Reviews, 10(10), 1384-1389.
- Earthman, G. (2013). **Planning Educational Facilities: What Educators Need to Know**. Maryland: Rowman & Littlefield Education.
- Ekpong, E. (2015). **Planning as an Instrument for National Development in Nigeria**. Global Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce, 15(4), 14-20.
- Gbenu, J. (2012). **Educational Planning and Local Community Development in Nigeria**. Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, 3(6), 850-855.
- Goodrum, D., Hackling, M., and Rennie, L. (2001). **The status and Quality of teaching and learning of science in Australian schools: A research report**. Canberra: Department of Education, Training and Youth affairs.
- Okwori, A. (2011). **Conceptual and Practical Approach to Educational Plannin**. Ibadan: Aboki Publishers.
- Ololube, N. (2013). **The Problems and Approaches to Educational Planning in Nigeria: A Theoretical Observation**. Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(12), 37-84.

Onyeike, V., and Dorothy, O. (2012). **Constraints in planning and implementation of higher education programmes in rivers Nigeria.**

European Scientific Journal, 8(4), 86-100.

Timperley, h., Wilson, A., Barrar, H., and Fung, I. (2007). **Teacher professional learning and development.** Best evidence synthesis

iteration, Ministry of Education. Wellington: Ministry of Education.

Sang, F., Kindiki, J., Sang, J., Rotich, G., and Kipruto, K. (2015).

Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya. Sage Open Journal,1-8. (on-

line). Available: <http://sgo.sagepub.com>.

Sharma, V. (2011). **Educational Planning.** New Delhi:

LakshayPublication.

Unesco-IIEP. (2015). **Education for All 2000-2015: Achievements and Challenges.** Unesco Publishing.

Yawe, A. (2015). The Need for Educational Planning and Implementation in Nigeria. **Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research,**

2(3), 38-43.

الملاحق

ملحق (١)

الاستبانة بصورتها الأولى

الأستاذ الدكتورالمحترم

تحية طيبة وبعد،،،

ينوي الباحث القيام بدراسة بعنوان: "مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق".

لذا نرجو قراءة الفقرات بكل دقة مع إبداء ملاحظاتكم وآرائكم القيمة باعتباركم من ذوي الخبرة والاختصاص. وحسب الاستبانة المرفقة، يرجى وضع (✓) في العمود الملائم الذي يبين تقديركم الموضوعي، علماً بأن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرًا لكم جهودكم وتعاونكم.

الباحث

محمد طعمة محمد العرسان

الجزء الأول: معلومات عامة:

أرجو وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

١- الجنس:

ذكر أنثى

٢- المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس

دراسات عليا

٣- الخبرة الإدارية

٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات. أقل من ٥ سنوات ١٠ سنوات فأكثر .

الجزء الثاني: مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق

رقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	واضح	غير واضح	سليمة	غير سليمة
المجال الأول: مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي							
١	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط التربوي						
٢	صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المدرسة						
٣	افتقار المدارس للقيادات التربوية الواعية بأهمية الأهداف						
٤	عدم وجود رؤى واضحة للأهداف التربوية						
٥	صعوبة إيجاد توازن بين التخطيط التربوي والتخطيط الإجرائي له.						
٦	صعوبة وجود قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف التخطيط التربوي.						
7	عدم وجود قاعدة علمية تبنى عليها أهداف التخطيط التربوي						
8	قلة الموارد المالية المخصصة لأهداف التخطيط التربوي						

رقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	واضح	غير واضحة	سليمة	غير سليمة
9	عدم وجود مخصصات طارئة للظروف الطارئة التي تطرأ على سير أهداف الخطة التربوية						
10	كثرة القرارات المفاجئة أثناء تنفيذ الخطة						
المجال الثاني: مشكلات تتعلق بمدير المدرسة							
11	قلة معرفة المدير بصياغة رسالة المدرسة						
12	ضعف المهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط التربوي						
13	عدم قدرة المدير على صياغة الأهداف المستقبلية						
14	انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور						
15	قلة إطلاع المدير على خطط ونماذج خارجية لمنظمات تربوية أخرى						
16	قلة خبرة المدير بأهداف التخطيط التربوي						
17	قلة الوقت الكافي لمتابعة أهداف الخطة التربوية						

رقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	واضح	غير واضحة	سليمة	غير سليمة
المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية							
18	نقص الكوادر البشرية المدربة لتحقيق أهداف الخطة						
١٩	قلة وعي الكوادر البشرية في المدرسة لأهمية التخطيط التربوي						
٢٠	عدم تقبل الكوادر البشرية للتغيير والتطوير يحد من استخدام التخطيط التربوي						
٢١	قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التقدم التكنولوجي والتطورات العلمية في المجال التربوي.						
٢٢	قلة إلمام الكوادر البشرية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الرسالة المدرسية.						
٢٣	ضعف الدافعية لدى العاملين بالمدرسة بالمشاركة في وضع خطة تربوية للمدرسة.						
٢٤	اعتبار معظم العاملين للتخطيط التربوي المدرسي على انه مضيعة للوقت.						

رقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	واضح	غير واضحة	سليمة	غير سليمة
المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالإدارة العليا							
٢٥	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس.						
٢٦	ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط التربوي المدرسي في الإدارة العليا						
٢٧	قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب لجنة التخطيط التربوية من العبء الدراسي.						
٢٨	إتباع أسلوب الترفيع الآلي عائق أمام التخطيط التربوي						
٢٩	قلة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة العليا لسجلات الخطة المدرسية.						
٣٠	عدم تخصيص ميزانية من الإدارة العليا لهذا النوع من التخطيط.						
٣١	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط التربوي.						

رقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	واضح	غير واضحة	سليمة	غير سليمة
٣٢	نقل مديري المدارس يؤثر سلباً على الخطط التي قاموا بإعدادها						
٣٣	قلة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة العليا لسجلات الخطة المدرسية.						
٣٤	إهمال الإدارة العليا تقديم التغذية الراجعة الضرورية من قبل المسؤولين عن متابعة التخطيط التربوي.						
المجال الخامس: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي							
٣٥	يتم إهمال التخطيط التربوي لأنه لا يتناسب مع بيئة مجتمعنا						
٣٦	قلة التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة تعيق عملية التخطيط التربوي						
٣٧	الأوضاع السياسية الراهنة على الساحة العراقية يعيق التخطيط التربوي						
٣٨	إهمال مؤسسات المجتمع المحلي النشاطات التي تقيمها المدرسة						

رقم	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة
٣٩	قلة الدعم المالي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم التخطيط التربوي						
٤٠	عدم مشاركة الأسرة بالنشاطات التطويرية في إعداد الخطة التربوية						
٤١	عدم استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطة التربوية						
٤٢	وجود التنظيمات السياسية أثر سلباً على التخطيط التربوي						

ملحق (٢)

أسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
١.	محمد العمامرة	أستاذ	أصول التربية	عمان العربية
٢.	راتب السعود	أستاذ	إدارة تربوية	الأردنية
٣.	أنمار الكيلاني	أستاذ	إدارة تربوية	الأردنية
٤.	خالد السرحان	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الأردنية
٥.	عباس عبد مهدي الشريف	أستاذ	إدارة تربوية	الشرق الأوسط
٦.	سلامة طنّاش	أستاذ	إدارة تربوية	الأردنية
٧.	هاني عبد الرحمن الطويل	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الأردنية
٨.	نزار اللبدي	مساعد	قياس وتقويم	الأردنية
٩.	جهاد العتيبي	مساعد	قياس وتقويم	الأردنية

ملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

أخي المدير /أختي المديرية

تحية طيبة وبعد،،،

الاستبانة المرفقة هي جزء من بحث أكاديمي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية

من كلية الدراسات التربوية العليا والتي تهدف إلى التعرف على:

“مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق”

وحيث إن قيمة البحث العلمي تأتي من خلال ربطه بالواقع العملي، لذا يأمل الباحث أن تتكرموا

بالإجابة على هذه الإستبانة بدقة وموضوعية بما يساعد على تحقيق الهدف من البحث. ونعدكم

بأن يتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، وألا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونؤكد

استعدادنا لتزويدكم بنتائج هذه الدراسة إذا رغبتكم في ذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واستجابتكم،،،

الباحث

محمد طعمة محمد العرسان

الجزء الأول: معلومات عامة:

أرجو وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

١- الجنس:

ذكر أنثى

٢- المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس

دراسات عليا

٣- الخبرة الإدارية:

أقل من ٥ سنوات ٥ - ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات .

الجزء الثاني: مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق

رقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط التربوي						
١	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط التربوي					
٢	صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المدرسة					
٣	افتقار المدارس للقيادات التربوية الواعية بأهمية الأهداف					
٤	ضعف وجود رؤى واضحة للأهداف التربوية					
٥	صعوبة إيجاد توازن بين التخطيط التربوي والتخطيط الإجرائي له.					
٦	صعوبة وجود قاعدة بيانات تبني عليها أهداف التخطيط التربوي.					
7	ضعف وجود قاعدة علمية تبني عليها أهداف التخطيط التربوي؟					
8	قلة الموارد المالية المخصصة لأهداف التخطيط التربوي					

رقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
9	قلة وجود مخصصات طارئة للظروف الطارئة التي تطرأ على سير أهداف الخطة التربوية					
10	كثرة القرارات المفاجئة أثناء تنفيذ الخطة					
المجال الثاني: مشكلات تتعلق بمدير المدرسة						
11	قلة معرفة المدير بصياغة رسالة المدرسة					
12	ضعف المهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط التربوي					
13	ضعف قدرة المدير على صياغة الأهداف المستقبلية					
14	انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور					
15	قلة إطلاع المدير على خطط ونماذج خارجية لمنظمات تربوية أخرى					
16	قلة خبرة المدير بأهداف التخطيط التربوي					
17	قلة الوقت الكافي لمتابعة أهداف الخطة التربوية					
المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالكوادر البشرية						
18	نقص الكوادر البشرية المدربة لتحقيق أهداف الخطة					
١٩	قلة وعي الكوادر البشرية في المدرسة لأهمية التخطيط التربوي					

رقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٢٠	ضعف تقبل الكوادر البشرية للتغيير والتطوير يحد من استخدام التخطيط التربوي					
٢١	قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التقدم التكنولوجي و التطورات العلمية في المجال التربوي.					
٢٢	قلة إلمام الكوادر البشرية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الرسالة المدرسية.					
٢٣	ضعف الدافعية لدى العاملين بالمدرسة بالمشاركة في وضع خطة تربوية للمدرسة.					
٢٤	بعد معظم العاملين للتخطيط التربوي المدرسي على انه مضيعة للوقت.					
المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالإدارة العليا						
٢٥	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس.					
٢٦	ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط التربوي المدرسي في الإدارة العليا					

رقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٢٧	قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب لجنة التخطيط التربوية من العبء الدراسي.					
٢٨	إتباع أسلوب الترفيع الآلي عائق أمام التخطيط التربوي					
٢٩	قلة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة العليا لسجلات الخطة المدرسية.					
٣٠	قلة تخصيص ميزانية من الإدارة العليا لهذا النوع من التخطيط.					
٣١	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط التربوي.					
٣٢	نقل مديري المدارس يؤثر سلباً على الخطط التي قاموا بإعدادها					
٣٣	قلة تقديم الإدارة العليا تقديم التغذية الراجعة الضرورية عن التخطيط التربوي.					
المجال الخامس: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي						
٣٤	قلة معرفة المجتمع المحلي بالتخطيط التربوي					

رقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٣٥	قلة التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة					
٣٦	الأوضاع السياسية الراهنة في العراق تحول دون تطبيق التخطيط التربوي					
٣٧	ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي النشاطات التي تقيمها المدرسة					
٣٨	قلة الدعم المالي والمعنوي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم التخطيط التربوي					
٣٩	عدم استجابة أولياء الأمور للمشاركة في إعداد الخطة التربوية					
٤٠	وجود التنظيمات السياسية أثر سلباً على التخطيط التربوي					

ملحق (٤)

تسهيل مهمة



جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج (18)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

نموذج تسهيل مهمة

التاريخ: 2015/ 3 /4

المملكة الأردنية الهاشمية

السادة : مديرية تربية محافظة الأنبار/ قسم الاحصاءات المحترمين

الكلية: العلوم التربوية والنفسية

اسم الطالب: محمد طعمة العرسان

البرنامج: ماجستير

التخصص: إدارة و أصول تربوية

عنوان الرسالة:

مشكلات التخطيط التربوي لدى ادارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق

تتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق أدوات الدراسة على العينة المستهدفة من: مدراء المدارس

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور اسمه أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد البحث العلمي و الدراسات العليا

الاستاذ الدكتور رياض الشلبي

نسخة: عميد الكلية



بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية العراق
وزارة التربية
ممثلة وزارة التربية
في اربيل
وحدة التخطيط والابنية والحاسوب

العدد : ١٥٦١
التاريخ : ٢٠١٥ / ٢ / ٢١



الى / ادارات المدارس الثانوية في محافظة الانبار كافة

م / تسهيل مهمة

نهدىكم اطيب تحياتنا

يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير (محمد طه العريسان) وذلك برفده بالبيانات المطلوبة من اجل انجاز اطروحة (مشكلات التخطيط التربوي لدى ادارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الانبار) . مع التقدير



د. نافع حسين علي الدليمي
مدير عام تربية الانبار
المشرف العام على ممثلة وزارة التربية
في اربيل
٢٠١٥/٢/٢١

نسخه منه الى

- مكتب المدير العام / للتفضل بالاطلاع مع التقدير .
- ممثلة وزارة التربية في اربيل .
- وحدة التخطيط والابنية والحاسوب .
- الدوار .