

الكفايات التخطيطية التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين والمديرين (دراسة ميدانية)

نورا حسن محمود*

(تاريخ الإيداع 6 / 9 / 2015. قبل للنشر في 30 / 12 / 2015)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى التعرف إلى آراء عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية حول الكفايات التخطيطية التي يمتلكها المديرين ، وكذلك التعرف إلى الفروق في آرائهم تبعاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). اشتملت عينة البحث على (262) مديراً ومعلماً للعام الدراسي 2014/2015. ولتحقيق الغرض من البحث تم بناء أداة بحث (استبانة) مؤلفة من (70) فقرة موزعة إلى ستة محاور للكفايات التخطيطية هي (تخطيط للمناهج، التخطيط لإدارة الوقت، التخطيط لمخرجات التعلم، إدارة الموارد المادية والمالية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي). بينت نتائج البحث أن درجة امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث في درجة امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وكذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح دبلوم التأهيل التربوي والدراسات العليا. كما قدم البحث مقترحات منها بناء مقياس الكفايات التخطيطية لمديري المدارس للتعرف على درجة امتلاكهم لهذه الكفايات بشكل علمي ودقيق ، والعمل على إقامة دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي قبل التحاقهم بالعمل الإداري في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الكفاية، الكفايات التخطيطية، المديرين، المعلمين، مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية).

* ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

The Possession Competencies Planning of Schools Administrators of the Basic Teaching (Level two) from the view of Administrators and Teachers(Field study)

Noura Hasan Mahmoud*

(Received 6 / 9 / 2015. Accepted 30 / 12 / 2015)

□ ABSTRACT □

The Research aims to investigate the administrators and teachers opinion in the degree of having of Planning Competencies of Schools Administrators of the Basic Teaching (Level two), and to study the different of such opinions according to variables (the functional name, scientific and educational qualification, expertness).The sample included (262) Administrators and Teachers for the academic year 2014/2015. To achieve the objectives of the research, a questionnaire composed was designed including (70) items included competencies planning; distributed to the six areas (planning to courses, Planning to Time Management, Planning to Educational outputs, human resource management, material and finances management, Planning to Management communication of the community.

The final results showed that possession the Planning Competencies were middle rated, the results did not show statistical significance differences among sample averages in possession the Planning Competencies according to the variables of expertness, but there are found statistically significant differences according to the variable functional name in favor of the schools administrators, also according to the variable of scientific and educational qualification in favor of the diploma educational qualification and post-graduate study. The Research suggestions to building measurement for Planning Competencies, and doing training courses before joining scholastic job.

Keywords: Efficiency, Planning Competencies, Administrators, Teachers, Basic Teaching (Level two).

*Master, Department of Fundamentals of Education, Damascus University, Syria.

مقدمة:

تتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً مهماً وضرورياً لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية الحالية والمستقبلية، لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع. وتعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان نوعه، إذ لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتاريخ البشرية حيث أنها نشأت مع ظهور الأسرة وتطورت مع تطورها (الحري، 2007، 14). ويعد التخطيط المدرسي جزءاً من التخطيط التعليمي الذي لا يخرج عن كونه تخطيطاً تربوياً بل مخصصاً في حقل التعليم وله الأثر الأكبر والفعال على الإدارة المدرسية من خلال متابعة الإدارة التعليمية للخطة المدرسية والإشراف على الخطط التطويرية وجعلها أكثر حيوية واهتماماً (الجبر، 2002، 33).

ولكون نظام التخطيط من أكثر النظم الفرعية ارتباطاً بالسياسات التربوية المتعلقة بتحسين نوعية التعليم ومُخرجاته، بات لزاماً إعطاء المدير الأهمية القصوى باعتبار التخطيط السليم متطلباً سابقاً لتطوير التعليم بكافة أنواعه. ومن هنا برزت أهمية الكفايات التخطيطية لمديري مدارس التعليم الأساسي والتي تمكنهم من ممارسة عملهم الإداري بفاعلية وكفاءة؛ الأمر الذي يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويعود بالفائدة على جميع عناصر العملية التربوية التعليمية بالمدرسة.

وقد أكدت العديد من الدراسات وجود ضعف في واقع التخطيط لدى مديري المدارس بشكل عام، ومنها دراسة الحبيب (2007) التي بينت عدم إدراك المديرين والمديرات للتسلسل العلمي لمراحل التخطيط، وعدم إدراكهم لما يرغبون ممارسته بشكل صحيح مما يؤكد افتقارهم للمعلومات والمهارات الضرورية للتخطيط السليم، وكذلك دراسة العريني (2004) التي أشارت إلى وجود قصور في الكفايات الأساسية لمديري المدارس في جوانب التعلم الذاتي وتعميق العلاقات والاتصالات مع المجتمع. وبينت دراسات أخرى وجود ضعف في الكفايات التخطيطية التي يمتلكها مديري المدارس في أبعاد الإعداد والتنفيذ والمتابعة والتقييم كدراسة الطلحي (2012).

وحتى يستطيع مدير المدرسة القيام بأدواره ومهامه المختلفة بفاعلية وكفاءة، ويحقق النجاح في أداء المهمات المكلف بها بدقة وإتقان، يجب أن تتوفر لديه مجموعة من السمات والمهارات والكفايات التي يمكن أن يكون قد اكتسبها بالدراسة الأكاديمية والتدريب على المهارات العملية، وأهمها الكفايات التخطيطية، وهذا ما أكدته دراسة كل من النوشان (2013) التي أظهرت ضرورة تعزيز امتلاك مديري المدارس للكفايات التخطيطية، ودين (Dean, 2010) التي بينت وجود مديري مدارس يتمتعون بكفايات عالية، تعد أساساً في التخطيط للعمل وترتيب الأولويات، في تنمية التفكير الإبداعي والناقد للطلبة. ودراسات أخرى كدراسة بيترسون (Polite, 2001)، وويست (West, 2001) التي أكدت ضرورة رفع كفايات مديري المدارس التي تجعلهم قادرين على تحقيق جودة مخرجات مدارسهم.

وانطلاقاً مما سبق ترى الباحثة أهمية الكشف عن درجة امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية للقيام بالمهام الأساسية التي توكل إليهم من وجهة نظر مديري ومعلمي الحلقة لثانية من مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية.

مشكلة البحث:

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التخطيط بشكل عام، والتخطيط التربوي بشكل خاص، فقد وجد اهتمام متزايد من قبل وزارات التربية والإدارات التربوية التابعة لها في دول العالم خلال العقدين الماضيين بموضوع التخطيط التربوي عامة، والكفايات التخطيطية الواجب توافرها لدى مديري المدارس خاصة. فقد

سعت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية إلى تحسين نوعية التعليم والنهوض به إلى أفضل السبل، لبواكب العصر الحالي، الذي يتسم بالتقدم العلمي والتكنولوجي، وتطبيق معايير الجودة في المنظومة التربوية، وقد أعطت مدير المدرسة دور رئيس في تحقيق الأهداف الموضوعية لمدرسته، باعتباره قائداً للعملية التربوية، إذ لم يعد دوره منحصرًا في إدارة الشؤون الإدارية للتعليم فقط، فقد أصبح يقوم بأدوار إضافية مثل المشاركة في رسم السياسات التربوية وتنفيذها، ووضع الخطط والاستراتيجيات والمساهمة في البحوث العلمية والإصلاح الدوري للمناهج وأساليب التدريس والتقييم، وبناء قنوات اتصال بين المدرسين وإشراكهم في إدارة المدرسة بروح تعاونية.

وتواجه إدارات مدارس التعليم الأساسي العديد من المشاكل أبرزها ضعف التعاون بين إدارة المدرسة ومديرية التربية، والتأخر في سد الشواغر من أعضاء الهيئة التدريسية مع بداية العام الدراسي، وصعوبة توزيع الجداول الدراسية، وعدم توافر الوقت الكافي لإنجاز المدير كافة الأعمال المكلف بها، كثرة الإجازات المرضية، وتسرب الطلبة، وغيابهم، وزيادة عدد التلاميذ في الشعبة الواحدة، كثافة المنهاج وعدم تلبية احتياجات التلاميذ وحاجات المجتمع، وقلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، وعدم توافر القاعات المناسبة لاستخدام الوسائل التعليمية التكنولوجية، بالإضافة إلى ضعف التأهيل في المجال التقني، وهذه المشكلات أدت إلى ازدياد الأعباء الإدارية المفروضة على المدير في المدرسة.

وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها، وفي مواجهة المشكلات التي تعترض لها اعتماداً كبيراً على كفايات مدير المدرسة؛ بوصفه محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، وعلى سير العملية التربوية التعليمية. وإن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساس لنجاح العملية الإدارية في المدرسة. وبما أن ممارسات المديرين لكفاياتهم التخطيطية تختلف من مدير لآخر، فإن هذه الممارسات قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على أداء عمل كل مدير لعمله. في ضوء المعطيات المذكورة حُددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية الكفايات التخطيطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟.

- أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية الكفايات التخطيطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟ وتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) لكفايات تخطيط المناهج من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
2. ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) لكفايات التخطيط لإدارة الوقت من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
3. ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) لكفايات التخطيط لمُخرجات التعلّم من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
4. ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) لكفايات التخطيط لإدارة الموارد المادية والمالية من وجهة نظر عينة البحث؟
5. ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) لكفايات التخطيط لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة البحث؟

6. ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) لكفايات التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر عينة البحث؟

- فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) للكفايات التخطيطية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) للكفايات التخطيطية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) للكفايات التخطيطية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أهمية البحث وأهدافه:

1. يستمد البحث أهميته من أهمية تقويم الكفايات التخطيطية التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية. وإن ذلك سيسهم في توجيه السياسات التربوية، لبذل المزيد من الجهود للاهتمام بتطوير الكفايات التخطيطية لدى مديري مدارس المدارس.
2. يسهم هذا البحث بتزويد مديريات التربية والقائمين على اتخاذ القرار بمعلومات عن الأسباب التي تحد من عدم امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات التخطيطية، الأمر الذي سيسهم في رفع درجة وعيهم بأهمية امتلاك الكفايات التخطيطية، وبالتالي العمل على تطوير كفايات مديري المدارس وممارساتهم التخطيطية.
3. قد تفيد نتائج هذا البحث في توجيه الدراسات المستقبلية إلى التركيز على مجالات الكفايات التخطيطية التي يمكن قياسها.

ويهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. الكشف عن مدى توافر الكفايات التخطيطية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية، والتي تلزمهم في عملهم، وذلك من وجهة نظرهم، وكذلك من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى الفروق في آراء أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) للكفايات التخطيطية في محافظة اللاذقية، تبعاً للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
3. التوصل إلى مقترحات يمكن أن تسهم في تطوير الكفايات التخطيطية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية.

- مصطلحات البحث:

- **الكفاية:** هي مجمل سلوك الفرد الذي يتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات التي تنعكس على أدائه ، ويظهر ذلك من خلال أدوات قياس خاصة تعد لهذا الغرض (جامل، 1998، 13). **وتعرف** إجرائياً بأنها: مجموعة من المعلومات النظرية الأكاديمية، والمهارات العملية التطبيقية، والقدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، كي يحقق مستوى أمثل من الأداء للمهام التي تلزمه في عمله المدرسي والإداري.

■ **الكفاية التخطيطية:** هي القدرة على توظيف كافة الامكانيات للقيام بالأدوار المتوقعة، وتشمل العناصر المادية والبشرية وما يجري بينهما من تفاعلات تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال استخدام جميع الوسائل المتاحة في إطار تنظيمي قيمي إنساني يتفاعل مع الواقع وقادر على وضع تصور مستقبلي استراتيجي في ضوءها (الشفري والعاني، 2005، 20). **وتعرف إجرائياً** بمدى امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية الآتية (تخطيط للمناهج، التخطيط لإدارة الوقت، التخطيط لمخرجات التعلم، إدارة الموارد المادية والمالية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي) من وجهة نظر معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية.

■ **التخطيط:** هو الخطوة الأولى من خطوات الإدارة التي تسبق جميع الوظائف الإدارية، وتعتمد هذه الوظيفة على منهجية علمية يمكن إجمالها بتحديد السياسات والإستراتيجيات والأهداف وإعداد البرامج والمشروعات، وتنفيذ الخطة ومتابعتها (مهيدات، 2001، 83). **ويعرف إجرائياً** بأنه: الوظيفة الإدارية الأولى التي يقوم بها المدير في المدرسة، من خلال اختياره للبدائل والمسارات المختلفة، بحيث تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة ونجاح.

■ **مدير المدرسة:** هو "المرجع الأول لجميع العاملين في المدرسة من المدرسين والإداريين وهو مسؤول عن التوجيه العام في المدرسة، وعن مراقبة سير التدريس وأعمال المدرسين والموظفين الإداريين والمستخدمين وهو مسؤول أيضاً عن سلوك الطلاب وتطور تقدمهم في الدراسة" (وزارة التربية، 1994، 16). **ويعرف إجرائياً** بأنه: المسؤول المباشر في المدرسة، فهو المشرف على جميع شؤون التربية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وعلى إدارة جميع العاملين فيها، وحل المشكلات الموجودة في المدرسة.

■ **مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية):** يُعرّف النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي هذه المرحلة بأنها: مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات، تبدأ من الصف الأول حتى الصف التاسع، وهي مجانية وإلزامية (النظام الداخلي، وزارة التربية، 2004، 2). إذ يوزع التلاميذ على حلقتين: الحلقة الأولى من الصف الأول وحتى الصف السادس، والحلقة الثانية من الصف السابع وحتى الصف التاسع (وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، 2015). **وتعرف إجرائياً** بأنها المرحلة التي تضم طلبة الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي، والتي تشمل أعمارهم من (13 - 15) سنة.

■ **المعلمون:** هم المعلمون المسؤولون عن العملية التعليمية من خلال تعليم صفوف الحلقة الثانية في مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية.

طرائق البحث ومواده:

- **مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع البحث من مجتمعين: الأول تناول معلمي التعليم الأساسي الحلقة الثانية في محافظة اللاذقية جميعهم والثاني من مديري مدارس الحلقة الثانية. تم سحب عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية، وتستخدم هذه الطريقة للحصول على عينة أكثر تمثيلاً للمجتمع، وخاصة إذا كان مجتمع الدراسة غير متجانس؛ وتعني تصنيف المجتمع إلى طبقات كأن يتم التصنيف وفقاً لطبقتين أساسيتين هما الذكور والإناث، أو وفقاً للصف الدراسي أو للمناطق التعليمية (أبو علام، 2004، 163).

وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى خمس طبقات هي (مركز المدينة، جبلة، الحفة، القرداحة، منطقة اللاذقية)، وتم سحب عينة بمعدل (30%) من كل طبقة، فبلغ عدد المدارس (46) مدرسة. وعند العودة إلى دائرة التخطيط

والإحصاء في محافظة اللاذقية، تبين أن عدد المديرين في المدارس المختارة وفق الطريقة العشوائية التطبيقية، تضم (46) مديراً ومديرة، و (1833) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2014/2015، وشملت عينة المديرين المجتمع كامله ، ومن مجتمع المعلمين تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (12%)، شملت عند التطبيق (221) معلماً ومعلمة، عادت منها (219) استبانة، وتم استبعاد ثلاث استبانات لوجود خلل في إجاباتها، فأصبحت العينة (216)، ويبين الجدول (1) توزيع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المدروسة:

الجدول (1) يبين توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة

المجموع		المسمى الوظيفي				المتغيرات المدروسة	
		معلم		مدير		عوامل المتغير	المتغير
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%14.5	38	%14.1	37	%0.4	1	معهد إعداد معلمين	المؤهل العلمي
%49.2	129	%41.2	108	%8	21	إجازة جامعية	
%28.2	74	%22.5	59	%5.7	15	دبلوم تأهيل تربوي	
%8	21	%4.6	12	%3.4	9	دراسات عليا وما فوق	
%100	262	%82.4	216	%17.6	46	المجموع	
%17.6	46	%13.4	35	%4.2	11	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
%48.5	127	%40.1	105	%8.4	22	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
34%	89	%29	76	%5	13	10سنوات فأكثر	
%100	262	%82.4	216	%17.6	46	المجموع	

- إعداد الاستبانة: تم استخلاص الكفايات التخطيطية، من خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة، ومن ثم تم بناء استبانة التحكيم، شملت الاستبانة مقدمة تظهر الهدف البحث، وطريقة الإجابة عن عباراتها. وتم اعتماد مدرج خماسي للإجابة كأسلوب للتصحيح، حيث تم وضع خمسة بدائل للإجابة أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي. اشتملت الاستبانة على آراء معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية حول مدى امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية. وتضمنت (70) فقرة، قسمت إلى ستة محاور للكفايات (تخطيط للمناهج، التخطيط لإدارة الوقت، التخطيط لمُخرجات التعلّم، إدارة الموارد المادية والمالية، إدارة الموارد البشرية، التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي)، وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً لتقدير درجة امتلاك الكفايات على الوجه الآتي: (درجة عالية جداً: أعطيت الدرجة 5، بدرجة عالية: أعطيت الدرجة 4، إلى حد ما: أعطيت الدرجة 3، بدرجة منخفضة أعطيت الدرجة 2، بدرجة منخفضة جداً: أعطيت الدرجة 1)، وتم وصف درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية للكفايات التخطيطية على الشكل الآتي: من (1 - 2.33) منخفضة، ومن (2.34 - 3.67) متوسطة، ومن (3.68 - 5) مرتفعة.

- صدق وثبات الاستبانة:

- صدق الاستبانة: للتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في التعرف إلى الكفايات التخطيطية التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، استخدام الصدق الظاهري، حيث عرضت الأداة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المختصين في

هذا المجال بلغ عددهم (7) محكمين؛ لإصدار حكمهم على مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمتها لموضوع الدراسة مع اقتراح الصيغة المناسبة في حالة عدم مناسبتها. وقد أعيد بعضها مصحوباً ببعض الملاحظات، والمقترحات التي أخذت بعين الاعتبار، حيث تم تعديل بعض المصطلحات، وإعادة صياغة بعض المفردات التي اكتنفها الغموض، وحذف البعض الآخر، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (70) بنداً موزعة على ستة محاور بدلاً من (74) بنداً.

- **ثبات الاستبانة:** تمّ تقدير ثبات الاستبانات على أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام طريقتين، الأولى: هي الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest) إذ تمّ التحقق من ثبات الاستبانات من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (34) مديراً ومعلماً، ثم جرى إعادة تطبيق الاستبانة بعد مرور (20) يوماً من التطبيق الأول، وجرى حساب الترابط بين درجات التطبيقين الأول والثاني بوساطة معامل الارتباط بيرسون، وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغ (0.97) للاستبانة ككل، وهذا يشير إلى أن معامل الارتباط عالي وفي لأغراض الدراسة. والثانية: معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات بلغ (0.92) للاستبانة ككل، وهي قيمة مقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات بنود الاستبانة.

أ. **تطبيق الاستبانة وحساب النتائج:** تم تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2015/2014، وقد استخدمت أساليب إحصائية تقوم على حساب الوزن النسبي لكل عبارة للتعرف إلى مدى امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية التي تلزمهم في عملهم من خلال قيمة المتوسط الحسابي. كما استخدم اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، وبذلك تم تحليل نتائج الأداة وتفسيرها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "SPSS". واستخدم **المنهج الوصفي التحليلي:** باعتباره أسلوباً علمياً منظماً للحصول على معلومات لوصف الظاهرة موضوع البحث، ويعرف بأنه "المنهج الذي يدرس المتغيرات كما هي موجودة في حالاتها الطبيعية، لتحديد العلاقات التي يمكن أن تحدث بين هذه المتغيرات (wiersma, 2004, 15). وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال جمع البيانات الإحصائية عن آراء مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مدى توافر الكفايات التخطيطية لدى المديرين، وتحليلها بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج التي تبين مدى امتلاكهم لها.

- حدود البحث:

- **الحدود الزمنية:** اقتصر البحث على الفصل الدراسي الثاني للعام 2014 - 2015.
- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مدارس التعليم الأساسي (ح 2) في محافظة اللاذقية، التي يتواجد فيها المديرون والمعلمون.

- **حدود المضمون:** وهو الكفايات التخطيطية التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وسوف يكتفي البحث بالإجابة عن الأسئلة بالاستناد إلى الدراسة الميدانية.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي (ح 2) في محافظة اللاذقية.

- الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث:

تكوين الأسس النظرية للبحث:

يعد التخطيط أحد الوظائف الإدارية الهامة المستخدمة في معالجة مشكلات النظم التربوية، فهو يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها، ويبين مراحل العمل للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، وهو يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ. ويهدف التخطيط إلى إحداث التغيير في الظروف المحيطة، كما يتضمن التخطيط النظرة إلى

المستقبل والتي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات وظروف الحاضر. كما يتضمن مفهوم التخطيط العمل الإيجابي الهادف نحو تحقيق احتياجات المستقبل. ويعرف البوهي التخطيط التربوي على أنه "عملية علمية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانيات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية (التعليم) بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتتميزهم الدائمة" (البوهي، 2001، 23). وتعني الكفاية في أبسط تعريفاتها "تحقيق الأهداف المطلوبة للتعليم في أدنى تكلفة، أو تحقيق أكبر كمية من تلك الأهداف بدون الزيادة في التكلفة". (Chapman, 2002, 21) ويعرّف فونك وواجنلز (Funk and Wagnals) الكفاية بأنها: القدرة على استدعاء كل قدرات الفرد وتوجيهها نحو الشيء لإنجازه، وأنها توفر الخصائص ليكون الشخص كفواً. والشخص الكفاء هو الشخص المناسب ذو الأهلية الذي يستطيع تحقيق الهدف - إنجاز المطلوب - بعزيمة وحزم وتأكد ولا يدع مزيداً يمكن تحقيقه، ويتميز بالحيوية والمثابرة كما ورد في (الأزرق، 2000، 12). كما عرف الديرج الكفايات بأنها "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب. كما يقوم الفرد الذي اكتسبها، بإثارها وتجنيدها وتوظيفها بقصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة" (الديرج، 2003، 14). كما أن مصطلح الكفاية يُستخدم بمعنىين: الأول مستوى قدرة النظام التعليمي أو عناصره على تحقيق أهدافه بأقل الجهود والتكاليف، والثاني مجموعة المعارف والمهارات والصفات الشخصية التي تلزم لأداء عمل معين بمستوى جيد. والاتجاه القائم على الكفاية يستخدم مصطلح الكفاية بهذا المعنى الثاني، وهذا الاتجاه يهتم بإكساب الطالب الكفايات التي يحتاجها عمله (الفتلاوي، 2004، 20). ويبدو أن ظهور اتجاه الكفايات كان نتيجة لعوامل أهمها: (اعتماد الكفاية بدلاً من المعرفة، وحركة المسؤولية، وحركة منح الشهادات القائمة على الكفايات، وتطور التكنولوجيا التربوية، وحركة تحديد الأهداف على شكل نتائج تعليمية سلوكية، والتعلم الاتقاني، وحركة التجريب، واختلاف مفهوم التعليم، وحركة التربية القائمة على العمل الميداني، وارتكاز الأساس النظري للحركة على المدرسة السلوكية، واستفادة حركة التربية القائمة على الكفايات من الاستراتيجيات المستخدمة في تحليل النظم، التدريب الموجه نحو العمل) (مرعي، 1983، 28-40).

كفايات مدير المدرسة: إن مدير المدرسة يجب أن يمتلك مجموعة من الكفايات التي تمكنه من أداء مهامه بفاعلية وهي: (تنمية العاملين وتطويرهم: المدير يساعد على تشجيع العاملين على التعلم المستمر واكتساب كفايات جديدة، وتحملهم مسؤوليات ومبادرات جديدة، - تشجيع المبادرة والابتكار وتطوير المؤسسة - خلق ثقافة التطوير، والأفكار الحرة، والمبادرات، وتوظيف التكنولوجيا - إظهار سلوك أخلاقي واستجابة اجتماعية - القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات حيث يضع المشكلات المعقدة والقرارات ضمن أولويات ويحلها بفاعلية وينفذها في الوقت المناسب - بناء الفرق الداخلية والاستفادة منها من أجل تحسين الأداء داخل المدرسة - توظيف التفكير الاستراتيجي من خلال اتخاذ قرارات ذات تأثيرات بعيدة المدى، التواصل مع الآخرين ويظهر توأماً فعالاً لتحقيق الأهداف ورفع دافعية المعلمين - الفهم الجيد للظروف الداخلية والخارجية، والرؤيا، والرسالة، والاستراتيجيات والأهداف، بناء شراكة مع المستفيدين الخارجيين من خلال بناء علاقات إيجابية مع المستفيدين الخارجيين لمعرفة حاجاتهم الحالية والمستقبلية وتوقعاتهم (Topping, 2002, 83). وقد بيّن ساندركوك أن إعداد المخططين لتحديات القرن الحادي والعشرين يجب أن يتضمن: (تعرف الأشياء المحددة لمجال التخطيط بطريقة أكثر ديناميكية بحيث لا يصبح جوهر تعليم التخطيط فائضاً عن الحاجة في كل عقد، والربط المفصلي لبرامج التخطيط بالبرامج البيئية، وبرنامج التصميم، والانتقال من

التركيز على المهارات إلى القراءات الأساسية، ومقاربة التخطيط عن طريق إجراء البحوث المتعلقة بالجوانب الأخلاقية في عمل التخطيط) (Sander, 1999, 539). كما صنّف العنزّي أنواعاً للكفايات على النحو الآتي: (الكفايات الإشرافية: وتتعلق بالمفاهيم والاجتهادات والسلوك الذي يمكن ملاحظته، الكفايات الشخصية: وتتعلق بالجوانب الفكرية والوجدانية والاجتماعية التي تعين على القيام بالمسؤوليات المهنية، الكفايات المهنية: وتتضمن الجوانب التي تتصل بالمجال الوظيفي وتشمل صفات معينة تؤهل لممارسة العمل بنجاح، الكفايات الأدائية: تظهر على شكل هدف عام مصاغ سلوكياً على شكل نتائج تعليمية تعكس المهارة أو المهام التي يمتلك القدرة على أدائها (الشهري، 2008، 16). وقد صنّف (الكريدا، 2004، 167-168) الكفايات التخطيطية إلى ثلاثة محاور أساسية وفقاً لمراحل التخطيط كما يلي: أولاً: مرحلة التشخيص وتحليل الوضع الراهن وتتضمن: الكفايات المعرفية (15) كفاية، والكفايات الأدائية (13) كفاية. ثانياً: مرحلة إعداد وتنفيذ الخطة وتتضمن: الكفايات المعرفية (7) كفايات، والكفايات الأدائية (20) كفاية. ثالثاً: مرحلة المتابعة والتقييم وتتضمن: الكفايات المعرفية (3) كفايات، والكفايات الأدائية (14) كفاية. كما طور (المومني، 2008) قائمة أخرى من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة اشتملت على: كفايات التخطيط، وكفايات الإشراف على المناهج، وكفايات إثراء عملية التعلم، وكفايات النمو المهني، وكفايات الإشراف على الاختبارات من جميع جوانبها، وكفايات الإدارة في وضع الأهداف العامة والخاصة.

ومدير المدرسة الناجح هو الذي يخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال وضع برامج لخدمة البيئة، وفتح المدرسة بملاعبها ومكتبتها وغير ذلك أمام أبناء البيئة بعد انتهاء أوقات الدراسة، وعقد ندوات وإلقاء محاضرات ثقافية وسياسية ودعوة أبناء البيئة للمشاركة فيها. كما يسعى مدير المدرسة أيضاً للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئة الورش والأندية والجمعيات (حجي، 2000، 378). ويذكر (عطوي، 2001، 273) أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تؤدي وظيفتها بين جدران أربعة بل يجب أن تتعاون مع المؤسسات الخارجية في البيئة لتؤدي هذه الوظيفة على الوجه المنشود، وكلما كانت أكثر استجابة لحاجات بيئتها ومجتمعها، كلما كانت أكثر فاعلية وأعمق أثراً، وعلى هذا فإن المدرسة كي تؤدي وظيفتها الاجتماعية على أحسن وجه لا بد أن يكون هناك ارتباط قوي بينها وبين البيئة التي تحيط بها، على أن يكون هذا الارتباط مبنياً على أسس من التفاعل الاجتماعي وعلى أسس الأخذ والعطاء.

والإدارة الفاعلة تركز هي التي على تخطيط المدير لعمله، وكيفية رسم خطط التطوير المهني للمعلمين في المدرسة والتدريب المتواصل للمدرسين حتى المؤهلين منهم تريبياً (أثناء الخدمة)، ويركز هذا المجال على العلاقة بين المدير والهيئة التدريسية عن طريقة التواصل والاحترام المتبادل وتدعيم أوامر الثقة المتبادلة بينهم، كذلك التخطيط لتفعيل نشاطات الطلبة وتوجيهها والإشراف عليها. "حيث لم يعد دور الإدارة المدرسية مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته وتأكده من سير العمل فيها وفق الجدول الموضوع، ومراقبة حضور التلاميذ وتغيبهم، وإتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل يدور حول التلميذ نفسه، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على تنميته جسدياً وعقلياً وروحياً، وبالتالي تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (العبيدي، 2004، 22).

الدراسات السابقة:

حظي موضوع الكفايات التعليمية والكفايات التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس بالكثير من الاهتمام، إلا أن الدراسات التي تناولت الكفايات التخطيطية التي يمتلكها مدير المدرسة ما تزال قليلة. وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

دراسة المخلافي (1992) بعنوان: واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن. هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية من خلال استطلاع آراء المديرين أنفسهم، والمعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة مؤلفة من (110) فقرة موزعة على العمليات الإدارية. تألفت عينة الدراسة من (44) مديراً ومديرة، و(176) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين والمعلمون يقدر واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تقدير الكفاءة الإدارية لصالح المديرين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة لدى المديرين.

دراسة الشحرور (1993) بعنوان: الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الإدارة الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة الزرقاء. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء، عن طريق استخدام مقياس الكفاءة الإدارية. وشملت العينة (90) مديراً ومديرة، و(142) معلماً، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة وكذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد قصور في عملية اتخاذ القرار والتخطيط المستقبلي حيث حصلت على أدنى نسبة مئوية بين العمليات الإدارية الأخرى حسب تقديرات جميع الفئات منفردة أو مجتمعة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند كل من المؤهل العلمي لصالح حملة الإجازة الجامعية، والجنس لصالح الذكور على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس.

دراسة أوفاندو وتروكسيل (Ovando and Troxell, 1997) بعنوان: كفايات التعدد الثقافي لمديري المدارس. (Superintendents' Multicultural Competencies) هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات المطلوب توافرها لدى مدير المدرسة في بيئة متعددة الثقافات. واستخدام الباحث أسلوب دلفاي الذي يعتبر أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية، الذي يستند إلى دراسة الواقع للتخطيط للدراسة المستقبلية، وقد استخدم في تحديد الاحتياجات الاجتماعية المعرفية الموجودة في المدرسة استناداً إلى واقع إمام مديري تلك المدارس ببعض الجوانب المعرفية والمهارات بنواحي التعدد الثقافي لتحقيق التغير الديموغرافي (الدراسة الإحصائية للسكان، مواليد، وفيات). وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إمام مديري المدارس بالكفايات الخاصة بتقدير احتياجات ورغبات المجموعات الاجتماعية المعرفية الموجودة في المدرسة. وأظهرت آراء المديرين في هذه المجموعات متعددة الثقافات ضرورة تعزيز الرأي لقدرة جميع الأطفال على التعلم من خلال الأهداف الشخصية والتنظيمية في هذه الجماعات، والاعتراف الشخصي والجماعي في الاعتقاد بأن التعلم لجميع الأطفال أمراً أخلاقياً.

دراسة دوفيرتي (Dougherty, 2000) بعنوان: متطلبات المهارة للتغيير: الكفايات الإدارية لمديري المدارس في أريزونا. (Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية لمديري المدارس في أريزونا، وتم جمع المعلومات عن طريق المقابلات التي أجريت مع هؤلاء المديرين والاستبانة التي

وزعت عليهم. وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن مديري المدارس يمتلكون (54) كفاية إدارية تم فرضها عليهم من قبل وزارة التربية، كما توجد درجات متفاوتة في استخدام مديري المدارس لهذه الكفايات وتطبيقها.

دراسة شبلاق (2006) بعنوان: دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (85) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة مكونة من (60) فقرة وزعت على ست مجالات، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس في امتلاكهم لمهارات التخطيط انعكست على ممارساتهم في مجال الإدارة المدرسية. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة).

دراسة جاموس (2007) بعنوان: تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان. هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية، وجميع المشرفين والمشرفات الفنيين، والبالغ عددهم (381) مديراً ومشرفاً، وتم تطوير أداة تكونت من (80) فقرة، كما تم إجراء التحليل العاملي على فقرات الأداة، وتم حساب معامل الثبات للأداة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداة صادقة، لتقويم الكفايات الإدارية، والفنية لمدير المدرسة في محافظة عمان.

دراسة ماب (Mapp, 2007) بعنوان: الكفايات القيادية، وتنميتها إداري كليات المجتمع.

(Leadership competencies and their development for community college administrators)

وهي دراسة استكشافية هدفت إلى تعرف الكفايات القيادية، وتنميتها إداري كليات المجتمع، واستخدم مقياس متعدد الأبعاد لجمع البيانات. وقد تكونت عينة الدراسة من (25) مديراً من ذوي الكفايات القيادية المتفاوتة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجات متفاوتة في مهارات القيادة والاتصال، والتخطيط الاستراتيجي، وتسوية النزاعات بين إداري كليات المجتمع. كما أن أفضل الطرق لاكتساب الكفايات الإدارية يتم من خلال: الندوات، والتدريب العملي باستخدام التجارب المباشرة، وبرامج إعداد القادة التربويين، والمحاضرات الدراسية.

دراسة هورنبر (Hornbacher, 2007) بعنوان: أثر المهارات التكنولوجية لإداري المدارس الابتدائية في

كفايات التكامل التكنولوجي للمعلمين تحت قيادة المديرين في ولاية داكوتا الشمالية. (Elementary school administrator technology skills and their impact on teacher technology integration competencies)

وكان الغرض من هذه الدراسة هو تعرف أثر المهارات التكنولوجية لإداري المدارس الابتدائية في كفايات التكامل التكنولوجي للمعلمين تحت قيادة المديرين في ولاية داكوتا الشمالية. وقد تم تحديد مجالات محددة لتحسين التكنولوجيا التعليمية التي تشمل المهارات التقنية الأساسية، والمناهج الدراسية، والتعلم والتقييم، والممارسات المهنية، والصفوف الدراسية، والإدارة التعليمية، والكفايات الإدارية. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هي: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع تقديرات الإداريين على اختبار الكفاية المهنية، وكفايات التكامل التكنولوجي للمعلمين الذين عملوا

خلال الدورتين الأولى والثانية، كما تم الاستنتاج بأن تقديرات الإداريين لكفايات التكامل التكنولوجي ارتبطت مع تقديرات المعلمين لهذه الكفايات.

- دراسة أبو شاويش (2010) بعنوان: دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة. هدفت الدراسة التعرف إلى دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة، من وجهة نظرهم، ووجهة نظر المشرفين التربويين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت من (55) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، تمثل أربع كفايات إدارية لمدير المدرسة. أما عينة الدراسة فتكونت من (221) مديراً ومديرة، و (49) مشرفاً تربوياً للعام 2009/2008. توصلت الدراسة إلى أن برنامج إطار ضمان الجودة له دور إيجابي في تنمية كفايات مديري المدارس الإدارية، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية الكفايات الإدارية تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمشرفين.

- دراسة عودة (2010) بعنوان: الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداتين، الأولى لتعرف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين، والثانية للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية كانت متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، والجنس) وعدم وجود فروق تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة. أوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإدارية للمديرين وبخاصة التي حصلت على درجة متوسطة لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة.

◆ موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:

- تشير بعض الدراسات إلى الكفايات التي يمتلكها مديري المدارس كالكفايات الإدارية والتخطيطية والقيادية، كدراسة كل من المخلافي (1992)، والشحرور (1993)، و(Ovando and Troxell, 1997)، و (Dougherty, 2000)، وعودة (2010).

- قدّمت بعض الدراسات السابقة تطوير أداة لتقويم الكفايات لمديري المدارس، كدراسة جاموس (2007). وقد أوضحت بعضها ضرورة تنمية الكفايات لدى مديري المدارس مثل: دراسة كل من شبلاق (2006)، و (Mapp, 2007)، وأبو شاويش (2010).

- جرت الدراسات السابقة كلها خارج سورية، وتنوعت في أماكنها، ولم تجد الباحثة - في حدود معرفتها - دراسات تناولت الكفايات التخطيطية التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الأساسي (ح2) في محافظة اللاذقية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من ناحية العينة، فعينة البحث الحالي تكونت من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية، في حين تكونت بعض الدراسات السابقة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية كدراسة (المخلافي (1992)، وشبلاق (2006)، وجاموس (2007).

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الإطار النظري، وفي بناء أدواته. وتميز عن الدراسات السابقة عن كونه تناول الكفايات التخطيطية التي يمتلكها مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة اللاذقية، وقد اشتملت هذه الكفايات على مجموعة من الأدوار الأساسية التي يقوم فيها المدير من خلال أدائه لمهامه في المدرسة.

النتائج والمناقشة:

رتبت نتائج البحث وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث من معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية في مدى امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية عن السؤال الرئيسي، وأسئلته الفرعية، وعرضت النتائج بجوانبها الإحصائية والوصفية، وأضيف إليها مناقشتها والتعليق عليها، على الوجه الآتي:

السؤال الرئيس: ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في محافظة اللاذقية الكفايات التخطيطية من وجهة نظر أفراد عينة البحث من المعلمين والمديرين؟ وتفرع عنه الأسئلة الآتية:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات التخطيطية من وجهة نظر أفراد عينة البحث من المعلمين والمديرين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) الدرجة الكلية لمدى امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات التخطيطية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

م	محاو الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة امتلاك الكفاية
1.	تخطيط المناهج	3.55	1.29	71%	2	متوسطة
2.	التخطيط لإدارة الوقت	3.74	1.48	75%	1	مرتفعة
3.	التخطيط لمُخرجات التعلّم	3.27	1.42	65%	4	متوسطة
4.	التخطيط لإدارة الموارد المادية والمالية	3.05	1.18	61%	5	متوسطة
5.	التخطيط لإدارة الموارد البشرية	3.42	1.41	68%	3	متوسطة
6.	التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي	3.05	1.4	61%	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.35	1.36	67%		متوسطة

يلاحظ من الجدول (2) أنّ الدرجة الكلية لامتلاك مديري المدارس الكفايات التخطيطية هي متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة عينة البحث (3.35). وجاء في المرتبة الأولى محور التخطيط لإدارة الوقت بمتوسط بلغ (3.74)، وأتى ضمن الدرجة المرتفعة، وحصلت المحاور الباقية على درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية محور تخطيط المناهج بمتوسط بلغ (3.55)، وفي المرتبة الثالثة محور التخطيط لإدارة الموارد البشرية بمتوسط بلغ (3.42)، وفي المرتبة الرابعة محور التخطيط لمُخرجات التعلّم بمتوسط بلغ (3.27)، وأخيراً في المرتبة الخامسة جاء محوري (التخطيط لإدارة الموارد المادية والمالية، التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي) في المرتبة بمتوسط

بلغ (3.05). وتفسر هذه النتيجة بأن مديري المدارس يدركون أهمية هذه الكفايات بغرض تطوير العناصر المرتبطة بالبيئة المدرسية إلا أن على مديري المدارس يجب أن يسعوا لتنمية هذه الكفايات للارتقاء بها لتصل إلى مستوى مرتفع. وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة يتبين أنها اتفقت مع دراسة كل من المخلافي (1992) التي أكدت أن المديرين والمعلمون يقدر واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين بدرجة متوسطة، و(Dougherty, 2000) التي أكدت وجود درجات متفاوتة في استخدام مديري المدارس لكفايات الإدارية، وشبلاق (2006) التي بينت أن نجاح برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس وفي امتلاك مديري المدارس لمهارات التخطيط انعكست على ممارساتهم في مجال الإدارة المدرسية. وأبو شاويش (2010) التي بينت أن برنامج إطار ضمان الجودة له دور إيجابي في تنمية كفايات مديري المدارس الإدارية وعودة (2010) التي بينت أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية كانت متوسطة.

وفيما يلي عرض لنتائج البحث التفصيلية عند كل محور من المحاور المدرجة في الاستبانة، وعند كل فقرة من فقرات كل محور.

1 - ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) لكفايات تخطيط المناهج من وجهة نظر أفراد

عينة البحث؟

يبين الجدول (3) النتائج التي توصل إليها البحث عن العبارات التي تصف كفايات تخطيط المناهج التي يمتلكها مدير المدرسة في عمله، وقد جاءت العبارات ذات الآتية (2، 5، 6، 7، 8، 11) ضمن الدرجة المرتفعة، بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.79). وقد حصلت العبارات الباقية ضمن هذا المحور على درجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.11) و(3.66). وترى الباحثة أن مديري المدارس يبدون اهتماماً جيداً لهذه الكفايات، من خلال امتلاكهم المقدرة الكافية لممارستها بكفاءة جيدة، وعدها معياراً أساسياً تعتمد عليها المخرجات التعليمية، وقد يعزى ذلك إلى أن قيام المدير بممارسة هذه الكفايات ضمن الحد المعقول سوف يبسر العمل الإداري التربوي، وقد يؤدي إلى إشباع الحاجات التعليمية للطلبة. في حين تفسر الباحثة حصول عبارة (يساعد المعلمين والطلبة في حل المشكلات المتعلقة بتطوير المناهج) على درجة امتلاك منخفضة، ربما يعود إلى إدراكهم لأهمية القرارات التي يتخذونها، وعدم خروجهم عن الأنظمة القوانين، باعتبار أن تطوير العملية التعليمية، بما في ذلك تطوير المناهج تحتاج إلى قرارات واضحة وسليمة من قبل الإدارة العليا المتمثلة بوزارة التربية والتي شكلت لجان خاصة لتطوير المناهج.

الجدول (3): إجابات عينة البحث حول درجة امتلاك المديرين لكفايات تخطيط المناهج ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة امتلاك الكفاية
1.	12	يساعد المعلمين والطلبة في حل المشكلات المتعلقة بتطوير المناهج.	2.05	1.24	41%	منخفضة
2.	5	يوزع الدروس على المعلمين حسب اختصاصاتهم بشكل عادل.	3.85	1.14	77%	مرتفعة

متوسطة	73.2%	1.16	3.66	يساعد المعلم في تحليل محتوى الكتاب المقرر.	7	.3
متوسطة	63.8%	1.23	3.19	يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية الحالية والمستقبلية للطلبة.	9	.4
مرتفعة	85.4%	1.29	4.27	يتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية.	1	.5
مرتفعة	77.6%	1.24	3.88	يثير المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج.	4	.6
مرتفعة	75.8%	1.16	3.79	يشجع المعلمين على ربط الجوانب النظرية بالجوانب العملية في المنهاج.	6	.7
مرتفعة	83.6%	1.27	4.18	يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية).	2	.8
متوسطة	62.4%	1.20	3.12	يخطط لمشروعات تطويرية للمنهاج.	10	.9
متوسطة	62.2%	1.63	3.11	يراعي الواقعية في تنفيذ الخطط الدراسية.	11	.10
مرتفعة	78%	1.41	3.90	يحرص على توفير كل متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية بدقة.	3	.11
متوسطة	71.2%	1.51	3.56	يسهم في تحسين أداء المعلمين في مهارة التخطيط للدروس.	8	.12

2 - ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) لكفايات التخطيط لإدارة الوقت من وجهة نظر

أفراد عينة البحث؟

يبين الجدول (4) النتائج التي توصل إليها البحث عن العبارات التي تصف درجة امتلاك مدير المدرسة لكفايات التخطيط لإدارة الوقت، وقد جاءت العبارات ذات الأرقام الآتية (3، 5، 7، 8، 9، 10) ضمن الدرجة المرتفعة، بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.73) وقد حصلت العبارات الباقية ضمن هذا المحور على درجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.37) و(3.61). وربما يعود سبب ذلك إلى إدراك مديري المدارس أهمية الموقع

الذي يشغلونه، فيم يلتزمون بأوقات الدوام الرسمي لكونهم القادة الذين يشكلون القدوة للعاملين، في الانتظام بالعمل، وهم مطالبون أيضاً بإعداد الخطط العامة والتفصيلية في بداية العام الدراسي وتنفيذها خلاله، وتوزيع الجدول الدراسي بين المعلمين وتحديد مسؤولياتهم، وتوزيع المهام على العاملين كافة في المدرسة.

الجدول (4): إجابات عينة البحث حول درجة امتلاك المديرين لكفايات التخطيط لإدارة الوقت ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة امتلاك الكفاية
1.	9	يحرص على إعداد خطة لاستثمار الوقت في أداء المهام التي سيقوم بها.	3.53	1.37	70.6%	متوسطة
2.	8	ترتبط الخطة المدرسية التي يضعها بوقت زمني محدد عند التنفيذ.	3.57	1.57	71.4%	متوسطة
3.	4	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.	3.75	1.53	75%	مرتفعة
4.	7	يحرص على كتابة خطة أسبوعية وشهرية.	3.61	1.66	72.2%	متوسطة
5.	2	يرتب الأنشطة اليومية حسب أهميتها وأولويتها	3.96	1.46	79.2%	مرتفعة
6.	10	يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية في إنجاز الأعمال.	3.37	1.40	67.4%	متوسطة
7.	3	يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.	3.94	1.51	78.8%	مرتفعة
8.	6	يتابع دوام المدرسين يومياً.	3.73	1.45	74.6%	مرتفعة
9.	1	يعمل على تدقيق حضور الطلبة في أوقات الدوام المدرسي بشكل يومي.	4.15	1.32	83%	مرتفعة
10.	5	يقارن بين ما تم التخطيط لإنجازه وما تم تنفيذه.	3.74	1.49	74.8%	مرتفعة

3 - ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) لكفايات التخطيط لمخرجات التعلم من وجهة

نظر أفراد عينة البحث؟

يبين الجدول (5) النتائج التي توصل إليها البحث عن العبارات التي تصف كفايات التخطيط لمخرجات التعلم التي يمتلكها مدير المدرسة في عمله. ومن خلال قراءته يتبين أن العبارات ذات الأرقام الآتية (2، 3، 4، 6، 9) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.74) وقد حصلت العبارات الباقية ضمن هذا المحور على درجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.61) و(3.39). وهذا يدل على امتلاك المديرين المقدرة على الإشراف الفعلي على ما يدور داخل الصفوف الدراسية، بما يحقق تقدم العملية التعليمية، فهم يقدرون المسؤولية الملقاة على عاتقهم، ويدركون مستوى المهارات والمعارف التي يجب أن يمتلكها الطالب، كما حصلت العبارتان (يقوم بتوجيه التدريس لتنمية التفكير الناقد لدى التلاميذ، ويقوم بالتخطيط لتنمية القدرات الإبداعية للتلاميذ وفق مواهبهم وميولهم) على درجة امتلاك منخفضة بمتوسطتين حسابيتين هما (2.28)، (2.15) على التوالي، وعلى مديري المدارس أن يولوا هذا الجانب الاهتمام الكافي للانتقال به إلى مستوى مرتفع.

الجدول (5): إجابات عينة البحث حول درجة امتلاك المديرين لكفايات التخطيط لمخرجات التعلّم ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة امتلاك الكفاية
1.	8	يعمل على رسم السياسة التعليمية في المدرسة.	2.61	1.56	52.2%	متوسطة
2.	5	يسعى إلى إحداث التميز لصورة المدرسة.	3.74	1.40	74.8%	مرتفعة
3.	3	يضع الأهداف بشكل سلوكي محدد.	3.80	1.46	76%	مرتفعة
4.	4	يقدم الحلول المناسبة لمشكلات التلاميذ الدراسية والاجتماعية.	3.77	1.48	75.4%	مرتفعة
5.	10	يقوم بالتخطيط لتنمية القدرات الإبداعية للتلاميذ وفق مواهبهم وميولهم.	2.15	1.52	43%	منخفضة
6.	1	يساعد التلاميذ في الاستفادة من نتائج الاختبارات في تحسين أدائهم.	4.35	1.02	87%	مرتفعة
7.	7	يحقق النمو المتكامل للتلاميذ في المجالات جميعها.	2.77	1.57	55.4%	متوسطة
8.	6	يعمل على تحسين نوعية التعلّم والتعليم.	3.39	1.13	67.8%	متوسطة
9.	2	يعمل على تعميق الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التعليم.	3.87	1.48	77.4%	مرتفعة
10.	9	يقوم بتوجيه التدريس لتنمية التفكير الناقد لدى التلاميذ.	2.28	1.54	45.6%	منخفضة

4 - ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) لكفايات التخطيط لإدارة الموارد المادية

والمالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

يظهر الجدول (6) كفايات إدارة الموارد المادية والمالية التي يمتلكها مدير المدرسة في عمله، وقد تراوحت درجات هذا المحور بين المرتفعة والمتوسطة، وقد جاءت العبارات ذات الأرقام الآتية (1، 2، 3، 6، 7، 9، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18) ضمن الدرجة المرتفعة، بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.68) وقد حصلت العبارات الباقية ضمن هذا المحور على درجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.71) و(3.63). أي أن مديري المدارس يمتلكون المقدرة على إدارة الموارد المالية والمادية بكفاءة وإتقان، فهم يضعون هذه الكفايات ضمن أعلى اهتماماتهم، إذ يقومون بتوزيع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات، وتنظيم الأمور المالية ضمن سجلات رسمية، وهذا بدوره يساهم في تطوير العملية التربوية.

الجدول (6): إجابات عينة البحث حول درجة امتلاك المديرين لكفايات إدارة الموارد المادية والمالية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة امتلاك الكفاية
1.	7	يعمل على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.	3.94	1.37	78.8%	مرتفعة
2.	5	يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة.	4.02	1.27	80.4%	مرتفعة
3.	10	يراعي الإمكانيات المادية والمالية للمدرسة.	3.88	1.33	77.6%	مرتفعة

متوسطة	70%	1.29	3.50	يستخدم شبكة المعلومات في عمله.	17	.4
متوسطة	50.6%	1.66	2.53	يشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة	16	.5
مرتفعة	75%	1.23	3.75	يوزع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.	13	.6
مرتفعة	77.4%	1.41	3.87	يحرص على استخدام مدخلات المدرسة المادية كالمختبرات والمباني بفاعلية.	11	.7
متوسطة	72.6%	1.34	3.63	يقوم بالتخطيط لتطوير المكتبات والمختبرات والمعدات وصيانتها دورياً.	15	.8
مرتفعة	77.8%	1.39	3.89	يملك مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات في التخطيط المدرسي.	9	.9
متوسطة	54.2%	1.49	2.71	يقوم بالتخطيط للقاعات والساحات والمختبرات والمرافق الصحية بحيث تتوافق مع المعايير الصحية المحددة.	18	.10
مرتفعة	78.4%	1.36	3.92	يقوم بالتخطيط على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة والحديثة.	8	.11
مرتفعة	81.4%	1.19	4.07	ينظم مالية المدرسة في سجلات رسمية.	3	.12
مرتفعة	86.4%	1.12	4.32	يوظف الموارد المالية لتحقيق الأهداف التربوية.	2	.13
مرتفعة	87.4%	1.11	4.37	يشرف على برامج الأنشطة المدرسية والاطلاع على دفاتر العلامات ودفاتر التحضير.	1	.14
مرتفعة	81%	1.43	4.05	يتابع السجلات والبطاقات المدرسية للطلبة.	4	.15
مرتفعة	79.6%	1.44	3.98	يسهم بتطوير نظام الاتصال الإداري.	6	.16
مرتفعة	75.6%	1.34	3.78	يوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة	12	.17
مرتفعة	73.6%	1.51	3.68	يشجع استخدام المكتبة الإلكترونية.	14	.18

5 - ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) لكفايات التخطيط لإدارة الموارد البشرية من

وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

يبين الجدول (7) النتائج التي تصف الكفايات إدارة الموارد البشرية التي يمتلكها مدير المدرسة في عمله، وقد جاءت العبارات ذات الأرقام الآتية (2، 4، 5، 7، 9، 10) ضمن الدرجة المرتفعة، بمتوسطات حسابية تزيد عن (3.71)، وقد حصلت العبارات الباقية ضمن هذا المحور على درجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.36) و(3.56). وهذا يدل على إدراك المديرين لأهمية هذه الكفايات للقيام بأعمالهم بفاعلية، من خلال عدالة التعامل، والتحلي بالصبر في المواقف الحرجة، وتحمل ضغط العمل، وهذا بدوره يكون له المردود الإيجابي، فهي تسهم في نجاح العمل المدرسي، وتساعد في تحقيق مردود أعلى بأقل وقت وجهد ممكن، وإبقائهم على دراية كافية لما تتطلبه جميع جوانب العملية التعليمية. وقد حصلت العبارة (يقوم بتطوير المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة) على درجة امتلاك منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.21)، وعلى مديري المدارس أن يولوا هذا الجانب الاهتمام الكافي للانتقال به إلى مستوى مرتفع.

الجدول (7): إجابات عينة البحث حول درجة امتلاك المديرين لكفايات إدارة الموارد البشرية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الرقم	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة امتلاك الكفاية
1.	8	يحدد المهارات التي يمكن تطويرها للمعلمين عن طريق التدريب.	2.42	1.44	48.4%	متوسطة
2.	1	يمارس السلوك الديمقراطي في أثناء العمل.	3.84	1.50	76.8%	مرتفعة
3.	9	يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم.	3.36	1.44	67.2%	متوسطة
4.	6	يوزع المهام والمسؤوليات على المعلمين.	3.71	1.51	74.2%	مرتفعة
5.	5	يشجع المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية	3.76	1.45	75.2%	مرتفعة
6.	7	يقوم بتطوير فعاليات إدارة التدريب والتأهيل لكوادر المدرسة.	3.56	1.37	71.2%	متوسطة
7.	4	يحفز المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكانياتهم الشخصية.	3.74	1.49	74.8%	مرتفعة
8.	10	يقوم بتطوير المعلمين مهنيًا أثناء الخدمة.	2.21	1.33	44.2%	منخفضة
9.	3	يقوم بإتاحة الفرص للمعلمين لتوضيح أفكارهم وآرائهم.	3.78	1.31	75.6%	مرتفعة
10.	2	يقوم بتنميين قدرات وإنجازات المعلمين المميزة وتعميمها.	3.79	1.25	75.8%	مرتفعة

6 - ما درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) لكفايات التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي

من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

يظهر الجدول (8) كفايات التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي التي يمتلكها مدير المدرسة في عمله، وقد تراوحت درجات هذا المحور بين المتوسطة والمنخفضة، باستثناء عبارة (يحرص على إقامة علاقات قوية مع عناصر المجتمع المحلي جميعها) فقد وقعت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي مقداره (3.88)، وقد جاءت العبارتين (2، 7) ضمن الدرجة المنخفضة، بمتوسطين حسابيين هما عن (2.22)، (1.98)، وقد حصلت العبارات الباقية ضمن هذا المحور على درجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.7) و(3.55). وتفسر الباحثة بأن المديرين يدركون أهمية التعاون كسمة إنسانية، وبخاصة مع أعضاء المجتمع المحلي، وأن هؤلاء المديرين يمتلكون بعض كفايات التواصل مع المجتمع المحلي، إلا أنها ليست بالدرجة المرتفعة، وقد يُعزى إلى الاعتقاد بأن أي علاقات ودية، قد تكون على حساب الأهداف التربوية، وتفتح باب التدخل بالشؤون المدرسية التي لا يرغب بعض المديرين من إقحام أحد بها، وقد تفسر بعدم قدرة بعض المديرين على إقامة علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.

الجدول (8): إجابات عينة البحث حول درجة امتلاك المديرين لكفايات التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي ممثلة بالمتوسط الحسابي

الرقم	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة امتلاك الكفاية
1.	5	يشارك المجتمع المحلي في وضع الخطط والأهداف.	3.27	1.44	65.4%	متوسطة
2.	9	يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	2.22	1.41	44.4%	منخفضة
3.	1	يحرص على إقامة علاقات قوية مع عناصر المجتمع المحلي جميعها.	3.88	1.32	77.6%	مرتفعة
4.	8	يستثمر إمكانات المجتمع المحلي المادية بشكل فعال.	2.7	1.39	54%	متوسطة
5.	2	يشكل مجلس أولياء أمور وفق الأنظمة.	3.55	1.31	71%	متوسطة
6.	6	يتعاون مع أولياء الأمور عند تنفيذ النشاطات المدرسية	3.15	1.47	63%	متوسطة
7.	10	يشجع على عقد ندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة	1.98	1.19	39.6%	منخفضة
8.	3	ينظم زيارات أولياء الأمور للمدرسة بشكل منظم ودقيق	3.40	1.39	68%	متوسطة
9.	4	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبنائهم.	3.37	1.53	67.4%	متوسطة
10.	7	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	2.89	1.51	57.8%	متوسطة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) للكفايات التخطيطية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لمعرفة الفروق بين المديرين والمعلمين في حول درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات التخطيطية، استخدم اختبار (t-test)، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (9). ومن خلال قراءته يتبين أن الفروق التي ظهرت بين درجات إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي هي فروق دالة وجوهرية، وتبين ذلك من قيمة مستوى الدلالة، إذ جاءت قيمته أقل من (0.05)، وقيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.58) عند درجات حرية (260)، بمجال الثقة (95%).

الجدول (9): نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات التخطيطية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي عند درجات حرية (260)

المحور	العينة وفق متغير المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)	
						أعلى	أدنى
تخطيط المناهج	مدير	46	3.30	10.832	0.000	7.314	10.57
	معلم	216	5.38				
التخطيط لإدارة	مدير	46	2.22	10.168	0.000	9.717	14.39

0.01					7.96	35.23	216	معلم	الوقت
دال عند 0.01	12.9	9.483	0.000	12.898	5.35	41.98	46	مدير	التخطيط
					5.34	30.79	216	معلم	لمُخرجات التعلّم
دال عند 0.01	19.74	13.730	0.000	10.973	3.92	81.70	46	مدير	التخطيط لإدارة
					10.17	64.96	216	معلم	الموارد المادية والمالية
دال عند 0.01	6.06	3.060	0.000	5.984	5.13	34.70	46	مدير	التخطيط لإدارة
					4.60	30.13	216	معلم	الموارد البشرية
دال عند 0.01	11.61	7.754	0.000	9.889	3.06	41.63	46	مدير	التخطيط
					6.48	31.95	216	معلم	للتواصل مع المجتمع المحلي
دال عند 0.01	69.94	56.374	0.000	18.335	10.29	297.22	46	مدير	المحاور ككل
					22.85	234.06	216	معلم	

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (260) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58

تفسر النتيجة السابقة بأن المديرين يمتلكون قدرات ومهارات تمكنهم من قيادة المدرسة وتنظيمها ، من وجهة نظرهم، فهم يقيمون أنفسهم بدرجة امتلاكهم للكفايات التخطيطية، كما أن المعلمين بحكم ممارسة عملهم داخل الصف، فهم ينظرون إلى عمل المدير ومدى امتلاكهم للكفايات من جانب واحد من جوانب عمله. و تتفق النتيجة الحالية مع دراسة المخلافي (1992) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين عند مستوى في تقدير الكفاءة الإدارية لصالح المديرين. وكذلك مع دراسة أبو شاويش (2010) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور برنامج " إطار ضمان الجودة "في تنمية الكفايات الإدارية بين المديرين والمشرفين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) للكفايات التخطيطية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تم حساب المتوسطات الحسابية. ولإظهار دلالة هذه الفروق استُخدم تحليل التباين الأحادي، وأدرجت النتائج في الجدول (10).

جدول (10): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
تخطيط المناهج	بين المجموعات	172.044	2	86.022	2.327	0.1	غير دال
	داخل المجموعات	9574.353	259	36.967			
	المجموع	9746.397	261				
التخطيط لإدارة	بين المجموعات	56.773	2	28.387	0.381	0.684	غير دال

			74.527	259	19302.620	داخل المجموعات	الوقت
				261	19359.393	المجموع	
غير دال	0.213	1.557	72.307	2	144.613	بين المجموعات	التخطيط لمُخرجات التعلّم
			46.441	259	12028.261	داخل المجموعات	
				261	12172.874	المجموع	
غير دال	0.823	0.195	25.201	2	50.403	بين المجموعات	التخطيط لإدارة الموارد المادية والمالية
			129.332	259	33497.017	داخل المجموعات	
				261	33547.420	المجموع	
غير دال	0.257	1.365	33.987	2	67.974	بين المجموعات	التخطيط لإدارة الموارد البشرية
			24.903	259	6449.923	داخل المجموعات	
				261	6517.897	المجموع	
غير دال	0.806	0.216	10.810	2	21.620	بين المجموعات	التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي
			50.132	259	12984.074	داخل المجموعات	
				261	13005.695	المجموع	
غير دال	0.685	0.378	390.640	2	781.281	بين المجموعات	المحاور ككل
			1032.741	259	267479.914	داخل المجموعات	
				261	268261.195	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (259، 2) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04.

يلاحظ من الجدول (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجات إجابات أفراد عينة البحث عند كل محور من محاور الكفايات التخطيطية، وعلى مستوى المحاور ككل، إذ جاءت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.04)، ومستوى دلالتها أكبر من 0.05، عند درجتي حرية (259، 2)، بمجال الثقة (95%). وتفسر نتيجة عدم وجود هذه الفروق بسبب وجود مفاهيم مشتركة بين المعلمين على الرغم من اختلاف خبراتهم العلمية حول تمتع مديريهم بالكفايات التخطيطية وكذلك إدراكهم لأهداف العملية التربوية، ومحتواها والتي تتطلب كفايات تخطيطية يجب امتلاكها. وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة **المخلفي (1992) وشبلاق (2006) وعودة (2010)** التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات خدمة المدير. وكذلك مع دراسة **أبو شاويش (2010)** التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية الكفايات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول تقديراتهم لدرجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي (ح 2) للكفايات التخطيطية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية. ولإظهار دلالة هذه الفروق استُخدم تحليل التباين الأحادي، وأدرجت النتائج في الجدول (11).

جدول (11): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات التخطيطية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
تخطيط المناهج	بين المجموعات	623.494	3	207.831	5.878	0.001	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	9122.903	258	35.360			
	المجموع	9746.397	261				
التخطيط لإدارة الوقت	بين المجموعات	1632.204	3	544.068	7.918	0.000	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	17727.189	258	68.710			
	المجموع	19359.393	261				
التخطيط لمُخرجات التعلّم	بين المجموعات	431.791	3	143.930	3.16	0.03	دال عند 0.05
	داخل المجموعات	11741.083	258	45.508			
	المجموع	12172.874	261				
التخطيط لإدارة الموارد المادية والمالية	بين المجموعات	865.557	3	288.519	2.278	0.08	غير دال
	داخل المجموعات	32681.863	258	126.674			
	المجموع	33547.420	261				
التخطيط لإدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	156.880	3	52.293	2.121	0.1	غير دال
	داخل المجموعات	6361.017	258	24.655			
	المجموع	6517.897	261				
التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	1155.820	3	385.273	8.388	0.000	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	11849.875	258	45.930			
	المجموع	13005.695	261				
المحاور ككل	بين المجموعات	23952.938	3	7984.313	8.432	0.000	دال عند 0.01
	داخل المجموعات	244308.257	258	946.931			
	المجموع	268261.195	261				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (261، 3) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65.

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (261، 3) ومستوى دلالة 0.01 تساوي 3.88.

من قراءة الجدول (11) يتبين عدم وجود فروق دالة عند محوري (التخطيط لإدارة الموارد المادية والمالية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية)، إذ جاءت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.65)، ومستوى دلالتها أكبر من 0.05، في حين وجدت فروق جوهرية ودالة عند المحاور (تخطيط المناهج، التخطيط لإدارة الوقت، التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي) وعلى مستوى محاور الكفايات التخطيطية ككل عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88)، ومستوى دلالتها أكبر من 0.05، أما عند

محور (التخطيط لمُخرجات التعلّم) فقد وجدت فروق دالة عند مستوى دلالة (0.05)، إذ جاءت قيمة (F=3.16) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.65)، وبلغ مستوى دلالتها (0.03)، وهو أقل من (0.05). وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe)، كما هو موضح في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في أفراد عينة البحث حول درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات التخطيطية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة %95	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
تخطيط المناهج	الدراسات العليا	معهد إعداد معلمين	6.371(*)	1.617	0.002	1.82	10.92
		إجازة جامعية	4.306(*)	1.399	0.025	0.370	8.24
التخطيط لإدارة الوقت	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	6.049(*)	1.530	0.002	1.74	10.35
	دبلوم تأهيل تربوي		6.708(*)	1.654	0.001	2.05	11.36
	الدراسات العليا		9.528(*)	2.254	0.001	3.19	15.87
التخطيط لمُخرجات التعلّم	الدراسات العليا	معهد إعداد معلمين	5.477(*)	1.834	0.032	0.32	10.64
التخطيط للتواصل مع المجتمع المحلي	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	4.231(*)	1.251	0.011	0.71	7.75
	دبلوم تأهيل تربوي		6.492(*)	1.353	0.000	2.69	10.30
	الدراسات العليا		6.504(*)	1.843	0.007	1.32	11.69
المحاور ككل	إجازة جامعية	معهد إعداد معلمين	20.773(*)	5.680	0.004	4.79	36.76
	دبلوم تأهيل تربوي		25.613(*)	6.141	0.001	8.33	42.89
	الدراسات العليا		37.459(*)	8.367	0.000	13.91	61.00

من خلال قراءة الجدول (12) يتبين أن الفروق جاءت بين حملة كل من (الإجازة الجامعية، دبلوم التأهيل التربوي، الدراسات العليا) وحملة معهد إعداد معلمين لصالح حملة الشهادة الأعلى، وبين حملة الإجازة الجامعية والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية. وتدل النتائج التي تم التوصل إليها أن حملة الشهادة الأعلى أقدر على امتلاك الكفايات التخطيطية، فالمستوى التعليمي الأعلى يمتلك مهارات ومعارف بدرجة أعلى تزيده معرفة ودراية بالكفايات التخطيطية من خلال تخصصهم الجامعية، وربما يعود إلى تلقينهم إعداداً علمياً كافياً من معلومات أكاديمية، وتدريب ميدانية، وهذا ما افتقده حملة معهد إعداد معلمين الذين مازالوا بحاجة إلى الخضوع إلى دورات تأهيل وتدريب.

ومن الدراسات التي اتفقت معها الدراسة الحالية، دراسة كل من الشحرور (1993) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل على واقع الكفاءة الإدارية والعمليات. ودراسة عودة (2010) التي بينت نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. واختلفت عن بعض النتائج التي توصلت إليها دراسة شبلاق (2006) التي بينت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تبعاً لمتغير المؤهل الأكاديمي.

ودراسة أبو شوايش (2010) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لدور برنامج " إطار ضمان الجودة "في تنمية الكفايات الإدارية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

تناول هذا البحث آراء عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية حول الكفايات التخطيطية التي يمتلكها المديرين. وتوصل إلى عدة نتائج أهمها: إن درجة امتلاكهم للكفايات التخطيطية متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المديرين للكفايات التخطيطية تعزى إلى متغيري (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. وقدم البحث عدة توصيات على الشكل الآتي:

1. إجراء بحث مشابه حول تقويم الكفايات التي يمتلكها المديرين من وجهة نظر الموجهين التربويين، والطلبة، ومقارنة نتائجه بنتائج البحث الحالي.
2. إجراء المزيد من البحوث حول تقويم الكفايات التي يمتلكها المديرين في المراحل الدراسية الأخرى.
3. بناء مقياس الكفايات التخطيطية لمديري المدارس لتعرف درجة امتلاكهم لهذه الكفايات بشكل علمي ودقيق.
4. إقامة دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي قبل التحاقهم بالعمل الموكل إليهم وممارستهم له.
5. إعداد برنامج تربوي تدريبي من قبل وزارة التربية لتأهيل مديري مدارس بالتنسيق مع كليات التربية والتركيز على حاجاتهم الفعلية.
6. تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال التواصل والتعاون بينهما لتلبية حاجات المدرسة والمجتمع المحلي.

المراجع:

1. أبو شوايش، بشير - دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزة. الجامعة الإسلامية، كلية التربية، 2010، 192ص.
2. أبو علام، رجاء - مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النشر للجامعات، 2004، 684ص.
3. الأزرق، صالح - علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 2000، 355 ص.
4. البوهي، فاروق - التخطيط التعليمي: عملياته، ومدخله، التنمية البشرية. القاهرة، دار القباء، 2001، 355ص.
5. جامل، عبد الرحمن عبد السلام - الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 1998، 288 ص.
6. جاموس، أسماء محمد نمر - تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، 168ص.
7. الجبر، زينب - التخطيط المدرسي: مفاهيم وأسس وتطبيقات. ط1، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر، 2002، 256ص.

8. الحبيب، فهد إبراهيم - واقع التخطيط المدرسي وما ينبغي أن يكون عليه في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، الرياض. ط1، مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود، 2007، 290ص.
9. حجي، أحمد اسماعيل - الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر، 510ص.
10. الحري، رافدة - التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر، الأردن، 2007، 323ص.
11. الدريج، محمد - الكفايات في التعليم: من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج. منشورات سلسلة المعرفة للجميع، دجنبر، 2003، 433 ص.
12. شبلاق، وائل - دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. الجامعة الإسلامية، كلية التربية، 2006، 223ص.
13. الشحرور، أحمد محمد - الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الإدارة الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن، 1993، 109ص.
14. الشنفرى، عبد الله والعاني وجيهة - الكفايات التخطيطية لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس ولتحولها الأمن إلى جامعة إلكترونية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، م6، ع3، 2005، ص ص 14 - 43.
15. الشهري، عوض أحمد - واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية، 2008، 225ص.
16. الطلحي، مقبول - الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون. جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، 2012، 167 ص.
17. العبيدي، محمد جاسم - سيكولوجية الإدارة التعليمية في المدرسة: آفاق التطوير العام. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، 217ص.
18. العريني، عبدالله - الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض، 2004، 148ص.
19. عطوي، جودت عزت - الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، 351ص.
20. عودة، هديل - الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. الجامعة الإسلامية، كلية التربية، 2010، 197ص.
21. الفتلاوي، سهيلة - تفريد التعليم في إعداد وتأهيل المعلم: نموذج في القياس والتقييم التربوي. عمان: دار الشروق، 2004، 280 ص.
22. الكريدا، سليمان - الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، 2004، 218 ص.
23. المخلافي، محمد عثمان (1992) واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 202ص.
24. مرعي، توفيق - الكفايات التعليمية في ضوء النظم. عمان، دار الفرقان للنشر، 1983، 354 ص.

25. مهيدات فالح، - درجة مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 2001، 129ص.
26. المومني، واصل جميل حسين - الإدارة المدرسية الفاعلة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، 214ص.
27. النوشان، محمد - الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري مدارس المرحلة الثانوية للبنين في مدينة الرياض من وجهة نظرهم. جامعة الإمام محمد بن سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، 2013، 160ص.
28. وزارة التربية - النظام الداخلي للمدارس الإعدادية والثانوية. دمشق، وزارة التربية، 1994، 36ص.
29. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية - النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي: القانون رقم (32) الصادر بتاريخ 2002/4/7، والمعدل بالقرار 443/3053/ بتاريخ 2004/8/16، دمشق: وزارة التربية، 2004، 35ص.
30. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية (2015) تعديل المادة الأولى من النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم 3053/443 تاريخ 2004/8/16. دمشق: وزارة التربية.
31. CHAPMAN, D.- *Management and Efficiency in Education: Goals and Strategies. Education in Developing Asia, Vo2*, Hong Kong: University Hong Kong (Asian Development Bank: Comparative Education Research Center), 2002, 498p.
32. DEAN, FINK - *School Leadership Succession and the Challenges of Change. Educational Management Administration & Leadership journal* March 1, 2010, 38, 202-228.
33. DOUGHERTY, P. T - *Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools*, Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Arizona University, Arizona, USA, 2000, 203p.
34. HORNBAKER, J. D - *Elementary school administrator technology skills and their impact on teacher technology integration competencies*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of North Dakota, USA, 2007, 128p.
35. MAPP, W. E - *Leadership competencies and their development for community college administrators*, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University, USA, 2007, 156p.
36. OVANDO, M. & TROXELL. D. - *Superintendents Multicultural Competencies. Journal of School Leadership* V. 7, Texas: Technomic Publishing Co. Inc, 1997, p p 241 – 269.
37. POLITE, VERON C - *An Effective Professional Development Police for Urban Principals: Reflective Thinking into Practice*, Annual Meeting of the National Association of Secondary School Principals, 48th, San Antonio, TX, 2000, 4 - 8p.
38. SANDER, C- *Expanding the Language of Planning: A Meditation on Planning Education for the Twenty. European Planning Studies*, V.7, N5, 1999, p. p533-544.
39. TOPPIN, PETER A. - *Managerial Leadership*, U.S.A, New York, McGraw- Hill, 2002, 213p.
40. WEST, LILLIE SOUDERS - *The Influence of Principals on the Institutionalization of Developmentally Appropriate Practice: A Multiple Study Case*, Annual Meeting of the American Educational Research Association, Seattle, WA, 2001, 10-14p.
41. WIERSMA, W, - *Research in Education: An Introduction, University of Toledo*, sixth edition, 2004, 128p.