

## بحث بعنوان

### "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف"

أ.د/ شريف محمد شريف

الاستاذ بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية جامعة الباحة

أ. عبدالرحمن بن محمد آل ركبان الأكلي

مشرف النشاط الطلابي بإدارة التعليم بمحافظة بيشة ٢٠١٨/١٤٤٠م

#### المقدمة:

تشهد المنظمات والمؤسسات المعاصرة عديدًا من التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، نتيجة لما أفرزته الثورة المعلوماتية من متغيرات، لعل أبرزها: انفجار المعرفة، والثورة الرقمية، وتحتم هذه التطورات والمتغيرات على القيادات الإدارية في مختلف المنظمات، استخدام الأساليب الإدارية المناسبة التي يستطيعون من خلالها التعامل مع هذه المتغيرات؛ بما يضمن استمرار المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، والمحافظة على العاملين بها، وتحفيزهم على السعي لتطوير الذات وبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهدافها. وتعد المؤسسات التربوية والتعليمية في مقدمة المؤسسات التي تتأثر بالتطورات والتغيرات المعاصرة، الأمر الذي يجعلها في سعي دائم لمواكبة تلك المتغيرات والتطورات، ويعود ذلك إلى طبيعة المهام والأهداف المطلوب منها إنجازها وتحقيقها، ولهذا فإن قيادات هذه المؤسسات مطالبة أكثر من غيرها بمواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية والفكرية التي تواجه مجتمعها وتؤثر على العملية التربوية والتعليمية فيه، ومطالبة كذلك بالتعامل مع التيارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية العالمية، وذلك من خلال التحول من الشعارات اللفظية إلى العمل المثمر، وتوظيف الموارد والأهداف المتاحة لخدمة تحقيق الأهداف المنشودة (الرشدي، والرديني، ٢٠٠٧، ٣٩).

وتمثل المدارس حجر الزاوية الرئيس للمؤسسات التربوية والتعليمية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، في ظل التحديات التي تفرضها عليها التغيرات العلمية والعملية المتسارعة للعصر الحالي. وتشكل مدارس التعليم العام أولى مؤسسات التعليم التي تستقبل الطلاب - حال عدم التحاقهم بمؤسسات رياض الأطفال - مع بداية

التحاقهم بالعملية التعليمية في مراحلها الأولى (الابتدائية، المتوسطة، الثانوي) ووصولاً إلى مؤسسات التعليم العالي (الجامعي). وتُعد المدرسة بمثابة العمود الفقري للنظام التعليمي، وذلك أنها تمثل مرحلة تكوين الهوية، وبناء جوانب الشخصية المتكاملة للطلاب (الحامد وزيادة والعتيبي ومتولي، ٢٠٠٧، ٨٢). وفي إطار ما ذكر تُعدّ الإدارة بالأهداف من أنسب الأساليب الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تسعى إليها المدرسة، في ظل المتغيرات المعاصرة، حيث يجمع عدد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة، أمثال جورج أوديورن (Odiorne)، وجون هامبل (Humble) على أن أسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي إلى زيادة فاعلية الإدارة؛ ويفيد في عمليات التخطيط والتنفيذ. كما إنه يتطلب قيادة إدارية تتسم بالديمقراطية وتقبل الآراء، ويقوم على إتاحة الفرص أمام المرؤوسين للمشاركة في وضع الأهداف (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٠، ٥٩-٦٣). وقد أشارت درة (١٩٨٢، ٦٣) إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يُعد أسلوباً شاملاً للتطوير والتحسين من إنتاجية الأفراد في المنظمات على اختلافها، فهو يساعد في تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين ويسهل عمليات الإشراف والمراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف. كما أن مشاركة العاملين في وضع وتنفيذ أهداف المنظمة له أثر كبير في رفع الروح المعنوية "Morale" وتحفز العاملين للعمل، مما يزيد من التزامهم وحماسهم لتحقيق الأهداف.

ويتمثل أسلوب الإدارة بالأهداف بالمدارس في ممارسة مجموعة من العمليات التي يتشارك فيها كل من القيادة المدرسية مع المعلمين وبقية العاملين بالمدرسة، حيث تتضمن هذه العمليات صياغة وتحديد أهداف المدرسة بصورة تتسم بالوضوح والمرونة؛ كما يتشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى وضع المعايير لمراقبة الأداء والتأكد من أنه يسير في اتجاه تحقيق الأهداف، وأخيراً يتشاركون في قياس مدى تحقق الأهداف (النوح، ٢٠١١، ٨٥). وبناء على ما تقدم فقد تأكد للباحث وجود حاجة ملحة لدراسة درجة ممارسة قادة المدارس للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، وذلك للإجابة على تساؤل رئيس هو: ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم؟ ويمكن الإجابة على السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن مجموعة من

## الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثشة للإدارة بالأهداف تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، نوع المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية الحاصل عليها)؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للكشف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم.

## أهمية الدراسة:

١. الأهمية النظرية (العلمية): يؤمل أن تلقي الدراسة الحالية الضوء على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أهم الأساليب الإدارية الشاملة والفعالة المطبقة في المدارس، كما يؤمل أن تؤدي الدراسة الحالية إلى لفت نظر الباحثين والدارسين لتناول الجوانب والمتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة بالبحث والدراسة في بيئات ومؤسسات تعليمية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية وخارجها. كما يمكن أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبة الوطنية خصوصاً والمكتبة العربية على وجه العموم بموضوع الدراسة.

٢. الأهمية التطبيقية (العملية): تتطلع الدراسة الحالية من خلال النتائج والتوصيات التي يتوقع أن تتوصل إليها في توجيه نظر قادة المدارس بأهمية الإدارة بالأهداف، وما يؤدي إليه ذلك من الوصول إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، الذي ينعكس بدوره على قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة. ويؤمل أن تساعد هذه الدراسة القائمين على التعليم في المملكة عموماً والتعليم العام خصوصاً، في التعرف على أهمية الإدارة بالأهداف لنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها، ومن ثم تحفيزهم لنشر هذا الأسلوب بين قادة المدارس بالمملكة، من خلال إعداد البرامج التدريبية والتأهيلية، والتي

تزودهم بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتمكينهم من ممارسة الإدارة بالأهداف في مدارسهم، والتغلب على ما قد يواجههم من معوقات في سبيل ذلك.  
حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم.
٢. الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على معلمي مدارس التعليم العام.
٣. الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام في مكاتب التعليم الثلاثة (وسط بيشة والثنية والنقيع) التابعة لإدارة التعليم بمحافظة بيشة.
٤. الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

#### الإطار المفاهيمي:

#### مفهوم القيادة المدرسية:

عرّفها هانسون (Hanson, 1990) بأنها: "الهيئة التي تضم المسؤولين في المستويات العليا للمؤسسة التربوية الذين تتوافر لديهم رؤية استراتيجية لمسار المنظمة، ويتمتعون بقدرة التأثير في العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" (العرايضة، ٢٠١١، ٣٨).

كما تناول سعادة (٢٠١١، ٣٢٨) مفهوم القيادة التربوية بشيء من التفصيل، حيث عرّفها بأنها: "ذلك التفاعل النفسي الاجتماعي والتربوي بين قائد المدرسة والجماعة المدرسية (العمال، المدرسين، التلاميذ) وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات تأثير واتصال وتوجيه، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، لغرض تحقيق الأهداف التربوية". أما الإدارة المدرسية كمفهوم فهي تشير إلى وحدة مصغرة للإدارة التربوية، تتمثل في المدير والعاملين معه، تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية عن طريق الممارسة العملية داخل المدرسة وخارجها، بواسطة مجموعة من العمليات والمدخلات، بغرض تربية النشء والشباب تربية صحيحة تقوم على أسس علمية وفق ما تهدف إليه الدولة (آدم، ٢٠١٦، ٤٦). وقد عرّف عيد (٢٠١٥، ٢٧٩) القيادة المدرسية بأنها: "العملية

التي تجعل من العاملين في المؤسسة قادة يسعون لتحقيق الأهداف من خلال طرح البدائل المبتكرة، أي التحول من هيمنة شخصية بذاتها على المؤسسة إلى القدرة على ابتكار طرق عمل جديدة، ومخرجات متميزة وخدمات أفضل، والتي يعدّها المعيار الذي يتميز به الفرد في المؤسسة المدرسية".

### مفهوم الإدارة بالأهداف:

حظي مفهوم الإدارة بالأهداف باهتمام واضح من قبل العلوم الإدارية، نظراً لكونه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تستخدم في مجال الإدارة الحديثة؛ غير أن نظرة الباحثين والكتّاب في مجال الإدارة العامة، قد اختلفت في تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف، على الرغم من اتفاقهم حول المحور الرئيس لهذا الأسلوب وهو تحديد أهداف النشاط الإداري والمشاركة في الإدارة داخل المنظمة، لذا نجد هناك من يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو طريقة أو نمط للإدارة، في حين يرى البعض أنه أداة للتخطيط الإداري، ويرى آخرون أنه فلسفة جديدة للإدارة. ومن بين التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة بالأهداف كأسلوب، تعريف بيتر دروكر ( Peter Draker, 1954) والذي يرى الإدارة بالأهداف تتمثل في إتباع الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المستمر مع الأفراد والتي تتضمن قائمة واضحة بالمرامي (Goals) والأهداف (Objectives) الأكثر دقة لكل جزء من الأجزاء المكونة، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والمرامي بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز (عامر، ٢٠٠٩، ١٢٠). في مقابل ذلك هناك تعريفات تعرضت لمفهوم الإدارة بالأهداف باعتبارها أداة للتخطيط الإداري مثل تعريف رضا (٢٠١٤، ١٢٠) والذي يرى أن الإدارة بالأهداف هي: مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد من التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية. بينما تشير تعريفات أخرى للإدارة بالأهداف بأنها فلسفة جديدة في الإدارة ومنها تعريف (Raia, 1972) حيث يرى أن الإدارة بالأهداف هي: فلسفة للإدارة تعكس طريقة إيجابية في الإدارة وتركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاستجابة للمؤثرات والحوادث، ويضيف (Raia) بأنها

فلسفة مهياة للنتائج يدور محورها الرئيسي على التغيير، وتحسين أداء الفرد والمؤسسة، وأنها فلسفة تشجع على إسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها (شبير، ٢٠١٥، ١٤).

### علاقة الإدارة بالأهداف بقيادة المدارس:

بداية لا بد من الإشارة إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس، أمر يتطلب توافر مجموعة من الصفات والسمات في قائد المدرسة، وذلك لضمان نجاحها - الإدارة بالأهداف - وتحقيق أهدافها وأهداف المدرسة والعاملين بها (الأهداف العامة، والفرعية)، وقد حدد رضا (٢٠١٤، ١٣٠-١٣١)، وعامر (٢٠٠٩، ١٥١) مجموعة من هذه الصفات، تتمثل في القدرة على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف، والتعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة في المدرسة، وكذلك الاستماع للجميع يقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين، والتركيز على العمل وتحقيق الأهداف، وليس المنصب، بالإضافة إلى كسب ثقة ومحبة العاملين معه (المرؤوسين)، والمحافظة على صورة المدرسة في البيئة المحيطة بها، يجب أن تكون ساطعة وموثوق بها دائماً. وإلى جانب السمات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها قائد المدرسة حتى يتمكن من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، لا بد أن يتسم بعدد من المهارات القيادية المرتبطة بالإدارة بالأهداف، والتي من بينها: الاستعداد الذهني والنفسي للمشاركة الفعالة بالفريق الذي يعمل معه في تحقيق هذه الأهداف، والتعاون مع العاملين في المدرسة وإبداء الرغبة الصادقة في وضع خطط الإدارة موضوع التنفيذ، إلى جانب القدرة على مواجهة المشكلات وتحمل الإحباط وامتصاص الفشل أو الإخفاق في تحقيق المستوى المطلوب من الأداء والبحث عن علاج لذلك، ومراقبة نتائج العمل والتأكد من صلاحيتها للمواصفات المقررة وفحص الأسباب التي توجد وراء اختلاف النتائج عن المعايير الموضوعية (عبدالوهاب، ١٩٩٩، ٥٣-٥٤). أما فيما يتعلق بعلاقة الإدارة بالأهداف بقائد المدرسة في مراحل التعليم العام كافة، فتظهر من خلال إسهامها في تطوير أداء قائد المدرسة لممارسة عدد من الأدوار القيادية، وفي ممارسة النمط القيادي الملائم لطبيعة أسلوب الإدارة بالأهداف.

## الدراسات السابقة:

بداية سعت دراسة الزهراني (٢٠١٦م) إلى تحديد مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة ودورها في تفعيل فرق العمل. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها أن درجة ممارسة تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في تفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وقد تمثلت في عدة أبعاد، جاءت بالترتيب وفقاً لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في المرتبة الأولى بُعد التخطيط والتنفيذ وكان في مقدمة ممارستهم في هذا البعد الاستماع لملاحظات المعلمين حول سير الخطة، واستثمار الوقت المحدد بالخطة بأفضل طريقة علمية، وتزويد المعلمين بما تم تنفيذه من الخطة، في المرتبة الثانية جاء بُعد تقويم الإنجاز وكان في مقدمة ممارستهم في هذا البعد قياس أداء المعلمين وفقاً لمعايير الإنجاز المحددة مسبقاً، ومعالجة القصور في التنفيذ للخطة بعد ظهور نتائج التقويم للإنجاز، وتشجيع المعلمين على تقويم أدائهم وفق معايير الإنجاز، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد تحديد الأهداف وكان في مقدمة ممارستهم في هذا البعد إشراك المعلمين في تحديد الأنشطة المدرسية لتحقيق الأهداف، والالتزام بالمعايير الموضوعية في إعداد الخطة لضمان تحقيق الأهداف، وعرض رؤية ورسالة المدرسة على المعلمين للاسترشاد بها. أما دراسة بوا وتيوكيا وكواغبو ( Bua; Tyokyaa; Kwaghbo, 2016) والتي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة قادة مدارس البرنامج العالمي للإدارة بالأهداف في منطقة ماكوردو التعليمية بولاية نينيو في نيجيريا، والتحقق من مدى مشاركة قادة المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات الفنية والأساس المنطقي لمشاركة قادة المدارس والمعلمين في صنع القرارات الإدارية والتربوية. فقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن مشاركة قادة المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات جاءت في المسائل الفنية، كما أن الأساس المنطقي لمشاركتهم في صنع القرار كان له آثار مهمة على إدارة برنامج المدارس، حيث أشارت النتائج إلى أن مدير المدرسة والمعلمين يقومون معاً بتحديد أهداف البرنامج وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك النتائج كمقاييس موجهة في تشغيل الإدارة، وفي تقويم إسهامات أعضائها، كما أشارت النتائج إلى أنه لا يمكن

لبرنامج إدارة المدارس في منطقته ماكوردتي التعليمية أن يكون فعالاً وناجحاً؛ إلا إذا أتاحت للقادة والمعلمين فرصة المشاركة في صنع القرار، حيث تساعد الإدارة بالأهداف في تنمية القدرة على التخطيط لكل من المديرين والمعلمين بالمدرسة، كما تعمل على تدعيم التفاهم والاتصالات بين المستويات الإدارية داخل المدرسة وخارجها وتسهيل عملية الإشراف والرقابة داخل المدرسة، والإسهام في حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وتشجيع المعلمين على التجديد والابتكار. وفي دراسة الطراونة (٢٠١٥) والتي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين. تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من بينها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين جاءت بشكل متوسط، وكان في مقدمتها: المرونة في التعامل مع المختلف في الرأي، وعدم الحرج من الاعتراف بالخطأ، الاقتناع بالتجديد والتطوير الذي يزيد من عطاء المعلم، التخطيط وفق أولويات العمل، السعي لإيجاد بيئة تربوية سليمة تساعد المعلمين على مزيد من العطاء. وفي دراسة ليندبيرج (Lindberg, 2011) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير الإدارة بالأهداف على الإدارة المدرسية والمعلمين في مدارس التعليم الثانوي بالسويد، وذلك من خلال فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والعوامل المؤثرة على الأداء في تلك المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن الإدارة بالأهداف ليس لها تأثير واضح على أداء الطلاب، وأن تأثيرها على المعلمين ينخفض بمرور الوقت. وإن كانت قد أدت إلى ارتفاع مستوى الالتزام الذاتي لدى المعلمين والمديرين، وقللت من الغموض في الأدوار الوظيفية، وأسهمت بشكل ملحوظ في وضوح دور المعلم ومسؤولياته، وأدت إلى زيادة درجة المراقبة الذاتية لديهم؛ إلا أنها في الوقت نفسه قد زادت من الأعباء الملقاة على عاتق المديرين. كما أظهرت دراسة النوح (٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، وأهمية تطبيقه، والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق. فقد توصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن مديري المدارس يرون أن مدارسهم تطبق ثلاثة مجالات للإدارة بالأهداف (وضع الخطة، المراجعة



الدورية، تقويم الإنجاز) وذلك بدرجة عالية، وأن مجال تحديد الأهداف يطبق بدرجة متوسطة، في حين يرى المعلمون أن مدارسهم تطبق مجالاً واحد بدرجة عالية وهو وضع الخطة؛ بينما بقية المجالات (تحديد الأهداف، المراجعة الدورية، تقويم الإنجاز) تطبق بدرجة متوسطة. كما كشفت النتائج أن أعلى المجالات تطبيقاً للإدارة بالأهداف هو مجال وضع الخطة، ومن أهم ممارساته: حرص المدير على تنمية التعاون بين المعلمين، وتحديد واجبات منسوبي المدرسة ومسؤولياتهم. يليه مجال تحديد الأهداف، ومن أهم ممارساته: تشجيع المدير منسوبي المدرسة على طرح المقترحات التي تساعد على تحقيق الأهداف. ثم مجال المراجعة الدورية، ومن أهم ممارساته: تدارس المدير مع المعلمين نتائج اختبارات الطلاب. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يواجهون صعوبات في تطبيق الإدارة بالأهداف في مقدمتها: حاجة الإدارة بالأهداف إلى مجهود كبير، وتقصير بعض العاملين في أداء واجباتهم المتفق عليها. فيما أظهرت نتائج دراسة وينكيسلوس ( Wenceslaus, 2010) والتي هدفت إلى معرفة آراء معلمي المدارس الثانوية بولاية "أنمبرا" النيجيرية حول فوائد وأهمية الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية للولاية، أن المعلمين يعدون عناصر الإدارة بالأهداف مفيدة لإدارة المدرسة، وأنها تساعد في تحقيق التحسين المستمر للمدرسة، وتحقيق مجموعة من الفوائد للمدرسة من أهمها: المشاركة الفعالة في التغيير التنظيمي، الحد من الحواجز أمام الإدارة التشاركية، المساعدة في بناء استراتيجيات واقعية لحل المشكلات، بالإضافة إلى تطوير قدرات العاملين بالمدرسة. كما أن الإدارة بالأهداف تتماشى مع الأهداف التعليمية الوطنية الواسعة. وأخيراً أظهرت دراسة الحربي (٢٠٠٨م) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس في منطقة تبوك لأسلوب الإدارة بالأهداف، ومدى ملاءمة هذا الأسلوب في تطوير كفايات مدير المدرسة. مجموعة من النتائج من أبرزها: أن مجالات تطبيق الإدارة بالأهداف (التنظيم والتنسيق، الكفايات الإنسانية، تحديد الأهداف، التخطيط، التنفيذ والمتابعة، التقويم) جاءت جميعها عالية، وفي المرتبة الأولى جاء مجال التنظيم والتنسيق ومن أهم ممارساته: المساعدة في تنظيم السجلات

المدرسية، تنسيق العمل بين العاملين لتحقيق أهداف المدرسة. وجاء في المرتبة الثانية مجال الكفايات الإنسانية ومن أهم ممارساته: المساعدة في بناء علاقة طيبة مع العاملين، المساعدة في تنمية العلاقات البناءة بين الرؤساء والمرؤوسين. وفي المرتبة الثالثة مجال تحديد الأهداف، ومن أهم ممارساته: المساعدة في تحديد الأهداف التربوية للمدرسة بشكل واضح، ومساعدة العاملين على معرفة مسؤولياتهم، أما في المرتبة الرابعة فكان مجال التخطيط، ومن أهم ممارساته: الحرص على أن يكون للعاملين دور في تحمل المسؤولية في المدرسة، المساعدة في تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف. وتلا ذلك في المرتبة الخامسة مجال التنفيذ والمتابعة، ومن أهم ممارساته: التشجيع على استخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة. وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التقويم، ومن أهم ممارساته: العمل على تحقيق الأهداف التربوية كما هو مخطط لها.

### ثالثاً: منهج الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** انطلاقاً من موضوع وأهداف الدراسة وطبيعة وخصائص مجتمعها فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي، حيث يقوم المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً جيداً والتعبير عنها كيفياً أو كمياً لفهم وتحليل علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر (عبيدات و عبدالحق و عدس، ٢٠١٤، ١٨٧).

**مجتمع الدراسة والعينة:** يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي مدارس محافظة بيشة بمكاتب التعليم الثلاثة (وسط بيشة والثنية والنقيع) والبالغ عددهم (٢١٠١) معلم، وفقاً لسجلات قسم شؤون المعلمين بإدارة التعليم بمحافظة بيشة للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ. ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

## جدول (١)

أعداد المعلمين الممارسين للتدريس للعام ٣٨/٣٩ هـ وفقاً لمجتمع الدراسة

المكتب	ابتدائي	النسبة	متوسط	النسبة	ثانوي	النسبة	المجموع	النسبة
مكتب الثنية	١٨٩	%١٥,٠٥	٧٠	%١٥,٥٦	٧٥	%١٨,٩٩	٣٣٤	%١٥,٩٠
مكتب الوسط الوسط	٨٩٧	%٧١,٤٥	٣٢٤	%٧٢	٢٥٩	%٦٥,٥٧	١٤٨٠	%٧٠,٤٤
مكتب النقيع	١٧٠	%١٣,٥٥	٥٦	%١٢,٤٤	٦١	%١٥,٤٤	٢٨٧	%١٣,٦٦
المجموع	١٢٥٦	%١٠٠	٤٥٠	%١٠٠	٣٩٥	%١٠٠	٢١٠١	%١٠٠

المصدر: وزارة التعليم، إدارة بيئة التعليم، الشؤون المدرسية وشؤون المعلمين.

وتم اختيار عينة عشوائية من معلمي مدارس محافظة بيشة بمكاتب التعليم الثلاثة سالفة الذكر لا تقل عن (١٠%) من مجتمع الدراسة، مع الحرص على أن تتضمن العينة تمثيلاً مناسباً لمتغيرات الدراسة. وتتكون عينة الدراسة من (٣٢٥) معلماً من معلمي التعليم العام بمحافظة بيشة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية خصائص أفراد عينة الدراسة:

- المؤهل الدراسي:

جدول (٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	
٧٣,٥	٢٣٩	بكالوريوس فأدنى
٢٦,٥	٨٦	دراسات عليا
١٠٠,٠	٣٢٥	الإجمالي

يوضح الجدول (٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، حيث إن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم الدراسي بكالوريوس فأدنى بتكرار (٢٣٩)

معلمًا وبنسبة (٧٣,٥%)، في حين أن هناك (٨٦) معلمًا بنسبة (٢٦,٥%) مؤهلهم الدراسي دراسات عليا. وتدل النتيجة السابقة على تنوع المؤهل الدراسي لأفراد عينة الدراسة، مما يعني أن تحديدهم لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف سيتأثر بخلفيتهم العلمية، نظرًا لتأثير المؤهل العلمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء.

- نوع المؤهل الدراسي:

جدول (٣) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير نوع المؤهل الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	
٩٤,٨	٣٠٨	تربوي
٥,٢	١٧	غير تربوي
١٠٠,٠	٣٢٥	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٣) أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة نوع مؤهلهم الدراسي تربوي بتكرار (٣٠٨) معلمين وبنسبة (٩٤,٨%)، في حين أن هناك (١٧) معلمًا بنسبة (٥,٢%) نوع مؤهلهم الدراسي غير تربوي. وتُشير النتيجة السابقة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم تربوي، يعكس أكثر دقة بناء على خبرات تربوية حول ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف.

- سنوات الخدمة:

جدول (٤) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	
٢١,٢	٦٩	أقل من ١٠ سنوات
٤٥,٥	١٤٨	١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة
٣٣,٢	١٠٨	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٢٥	الإجمالي

يوضح الجدول (٤) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث إن هناك (١٤٨) معلماً بنسبة (٤٥,٥%) تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة، في حين أن هناك (١٠٨) معلمين بنسبة (٣٣,٢%) سنوات خدمتهم (٢٠) سنة فأكثر، وهناك (٦٩) من أفراد الدراسة بنسبة (٢١,٢%) سنوات خدمتهم أقل من (١٠) سنوات. وتدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العملية لأفراد الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف، حيث تُعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء.

#### - الدورات التدريبية الحاصل عليها

جدول (٥) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للدورات التدريبية الحاصل عليها

التكرارات	النسبة المئوية	
١٠١	٣١,١	أقل من (٥) دورات
٢٢٤	٦٨,٩	(٥) دورات فأكثر
٣٢٥	١٠٠,٠	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٥) أن هناك (٢٢٤) معلم بنسبة (٦٨,٩%) حصلوا على أقل من (٥) دورات، في حين أن هناك (١٠١) معلم بنسبة (٣١,١%) حصلوا على أقل من (٥) دورات. وتُشير النتيجة السابقة إلى أن جميع أفراد الدراسة حصلوا على دورات تدريبية، الأمر الذي يعكس آراء أكثر دقة بناءً على خبرات تدريبية سابقة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف.

**أداة الدراسة:** نظراً لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، والتي تتمثل في التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف. وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على المقياس الخماسي (١ - ٥). ويعتمد بناؤها على الدراسات السابقة والأدب النظري، وتتكون الاستبانة من جزئين، هما:

- الجزء الأول: البيانات الديمغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة: المؤهل الدراسي،

ونوع المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية الحاصل عليها.

- **الجزء الثاني:** ويتكون من محور رئيسي واحد يُعبر مجالات ممارسة قادة المدارس لأسلوب الإدارة بالأهداف، وهو يتكون من (٢٨) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول:** يتناول وضع الخطة (التخطيط)، وهو يتكون من (٧) عبارات.
- **البُعد الثاني:** يتناول تحديد الأهداف، وهو يتكون من (٧) عبارات.
- **البُعد الثالث:** يتناول التنظيم والتنسيق، وهو يتكون من (٧) عبارات.
- **البُعد الرابع:** يتناول التقويم، وهو يتكون من (٧) عبارات.

#### صدق أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للأهداف"، تم عرضها على المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم. وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة.

- **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور درجة ممارسة قادة مدارس  
بيشة للإدارة بالأهداف بالدرجة الكلية لكل بُعد من الأبعاد

التقويم		التنظيم والتنسيق		تحديد الأهداف		وضع الخطة (التخطيط)	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**٠,٧٠٧	١	**٠,٦٩٢	١	**٠,٦١٦	١	**٠,٦٤٣	١
**٠,٧٩٧	٢	**٠,٧٩٠	٢	**٠,٦٩٧	٢	**٠,٦٠٤	٢
**٠,٧٥٤	٣	**٠,٧٣٣	٣	**٠,٦٠٥	٣	**٠,٤٥٦	٣
**٠,٧٣٨	٤	**٠,٧٨٤	٤	**٠,٧٧٤	٤	**٠,٥٩٨	٤
**٠,٥١١	٥	**٠,٧٦٧	٥	**٠,٤٥٨	٥	**٠,٦١٢	٥
**٠,٤٩٧	٦	**٠,٥٩٦	٦	**٠,٧١٣	٦	**٠,٧٠٢	٦
**٠,٧٥٢	٧	**٠,٥٤٠	٧	**٠,٧٤٤	٧	**٠,٧٨١	٧

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور درجة ممارسة قادة مدارس بيشة  
للإدارة بالأهداف بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبرة
**٠,٨١٦	وضع الخطة (التخطيط)
**٠,٨٣٤	تحديد الأهداف
**٠,٨٣٦	التنظيم والتنسيق
**٠,٨٤٧	التقويم

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجداول (٦، ٧) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى

مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

- ثبات أداة الدراسة: ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢، ٤٣٠)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول (١٠) يوضح معامل الثبات لمحاول أداة الدراسة وذلك كما يلي:

#### جدول (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	وضع الخطة (التخطيط)	٧	٠,٨٤٢
٢	تحديد الأهداف	٧	٠,٨٣٧
٣	التنظيم والتنسيق	٧	٠,٧٧٨
٤	التقويم	٧	٠,٨١٤
٥	درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف	٢٨	٠,٨٥٦
	الثبات الكلي	٥٦	٠,٨٨٦

يوضح الجدول (٨) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٨٦) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٧٧٨، ٠,٨٦٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام عديد من الأساليب الإحصائية بداية من معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، إلى جانب استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وكذلك تحليل التباين الأحادي، واختبار ت (T-Test).



## رابعاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين؟

وللتعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثية للإدارة بالأهداف، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

## ١- وضع الخطة (التخطيط):

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثية للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط)

م	العبارات	درجة الممارسة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	يحرص قادة المدارس على أن يكون للمعلمين دور في تحمل المسؤولية المدرسية.	١٠٧	٣٢,٩	١٢٦	٣٨,٨	٦٩	٢١,٢	٢٣	٧,١	٠	٠,٠	٣,٩٨	٠,٩١	١
٣	يتم التخطيط وفق أولويات العمل المدرسي.	٧٨	٢٤,٠	١١٠	٣٣,٨	١٠١	٣١,١	٣٢	٩,٨	٤	١,٢	٣,٧٠	٠,٩٨	٢
٦	يستمتع قادة المدارس إلى ملحوظات المعلمين حول سير خطة	٨٦	٢٦,٥	١١١	٣٤,٢	٨١	٢٤,٩	٣٧	١١,٤	١٠	٣,١	٣,٧٠	١,٠٨	٣

م	العبارات	درجة الممارسة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	العمل بالمدرسة.													
٤	يشارك المعلمون ذوو الخبرة في بناء الخطة المدرسية.	٧٦	٢٣,٤	١٠٤	٣٢,٠	٩٦	٢٩,٥	٤١	١٢,٦	٨	٢,٥	٣,٦١	١,٠٥	٤
٥	يسهم المعلمون في تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف.	٦٤	١٩,٧	٩٦	٢٩,٥	١٠٩	٣٣,٥	٤٤	١٣,٥	١٢	٣,٧	٣,٤٨	١,٠٧	٥
٢	يشارك المعلمون في صنع القرار المدرسي.	٦٥	٢٠,٠	٧٧	٢٣,٧	١٢٧	٣٩,١	٣٨	١١,٧	١٨	٥,٥	٣,٤١	١,١٠	٦
٧	يتم تزويد المعلمين بما تم تنفيذه من أهداف الخطة المدرسية على مستوى المدرسة.	٦٦	٢٠,٣	٧٦	٢٣,٤	١٠٢	٣١,٤	٦٨	٢٠,٩	١٣	٤,٠	٣,٣٥	١,١٤	٧
-	المتوسط الحسابي العام											٣,٦٠	٠,٨٦	-

يتضح من خلال الجدول (٩):

- أن بُعد درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالخطة (التخطيط) يتضمن (٧) عبارات: ستة منها جاءت بدرجة ممارسة "كبيرة"، وهي العبارات (١، ٣، ٦، ٤، ٥، ٢)، بينما جاءت عبارة واحدة بدرجة ممارسة "متوسطة"، وهي العبارة (٧).

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد وضع الخطة (التخطيط) ما بين (٣,٣٥، ٣,٩٨) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير لدرجة ممارسة (متوسطة - كبيرة)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالخطة (التخطيط).
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين (١,١٤، ٠,٩١)، وهي قيم أغلبها كبيرة، وهذا يدل على ضعف تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بُعد درجة ممارسة قادة مدارس بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالخطة (التخطيط).
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البُعد (٣,٦٠) بانحراف معياري (٠,٨٦)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط) جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على قيام قادة المدرس بكل من (الحرص على أن يكون للمعلمين دور في تحمل المسؤولية المدرسية، وكذلك أن التخطيط وفق أولويات العمل المدرسي، إضافة إلى الاستماع إلى ملحوظات المعلمين حول سير خطة العمل بالمدرسة، ومشاركة المعلمين ذوي الخبرة في بناء الخطة المدرسية)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قادة المدارس يحصلون على دورات تدريبية في مجال الخطة المدرسية وإعدادها من قبل الأقسام المختصة في إدارة التعليم، بالإضافة إلى أن ذلك قد يعود إلى التطور التقني وسهولة الحصول على المعلومة مما يسهل على قادة المدارس عملية إعداد الخطة بشكل جيد.
- والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل أعلى عبارتين وأقل عبارتين حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت العبارتين (١، ٣) بالترتيب الأول والثاني، والعبارتين (٢، ٧) بالترتيب السادس والسابع، وذلك كما يلي:
- جاءت العبارة (١) وهي (يحرص قادة المدارس على أن يكون للمعلمين دور في تحمل المسؤولية المدرسية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط)

من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يحرصون على أن يكون للمعلمين دورٌ في تحمل المسؤولية المدرسية، وهذا قد يرجع إلى اهتمام القادة بتوزيع المهام وتشكيل فرق العمل.

- جاءت العبارة (٣) وهي (يتم التخطيط وفق أولويات العمل المدرسي) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بالتخطيط وفقاً لأولويات العمل المدرسي، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الطراونة (٢٠١٥م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على قيام قادة المدارس بالتخطيط وفق أولويات العمل.

- جاءت العبارة (٢) وهي (يشارك المعلمون في صنع القرار المدرسي) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (١,١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بمشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي.

- جاءت العبارة (٧) وهي (يتم تزويد المعلمين بما تم تنفيذه من أهداف الخطة المدرسية على مستوى المدرسة) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,١٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بتزويد المعلمين بما تم تنفيذه من أهداف الخطة المدرسية على مستوى المدرسة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة

على أن القادة يقومون بتزويد المعلمين بما تم تنفيذه من الخطة، وربما يعود ذلك إلى تقدير قائد المدرسة لانشغال المعلمين بأداء مهامهم التعليمية مما يجعله يكتفي بإطلاعهم على أبرز ما تم تنفيذه في الخطة.

## ٢- تحديد الأهداف:

وللتعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	م		
			قليلة جداً		قليلة		متوسطة		كبيرة				كبيرة جداً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
١	١,٠٠	٣,٧٢	٠,٠	٠	١٣,٥	٤٤	٢٧,٤	٨٩	٣٢,٩	١٠٧	٢٦,٢	٨٥	يحدد قادة المدارس مهام المعلمين عند بناء الأهداف التربوية.	٦
٢	١,٠٠	٣,٦٧	٠,٠	٠	١٢,٠	٣٩	٣٦,٠	١١٧	٢٤,٩	٨١	٢٧,١	٨٨	يشجع قادة المدارس معلمي المدرسة على اقتراح البرامج التي تساعد على تحقيق الأهداف.	٥
٣	٠,٩٤	٣,٥٨	٠,٠	٠	١٢,٣	٤٠	٣٦,٩	١٢٠	٣٠,٨	١٠٠	٢٠,٠	٦٥	يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية في إعداد الخطة	١

م	العبارات	درجة الممارسة												
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	المدرسية لضمان تحقيق الأهداف.													
٣	يستشير قادة المدارس المعلمين في تحديد الأهداف التربوية للمدرسة بشكل واضح.	٧٥	٢٣,١	٨٨	٢٧,١	١٠٥	٣٢,٣	٥٧	١٧,٥	٠	٠,٠	٣,٥٦	١,٠٣	٤
٢	يعرض قادة المدارس رؤية ورسالة المدرسة على المعلمين للاسترشاد بها.	٦٩	٢١,٢	٩٤	٢٨,٩	١٠٤	٣٢,٠	٥٨	١٧,٨	٠	٠,٠	٣,٥٤	١,٠٢	٥
٧	يشجع قادة المدارس المعلمين على إجراء الدراسات والأبحاث الميدانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.	٧٢	٢٢,٢	٥٥	١٦,٩	١٢٧	٣٩,١	٧١	٢١,٨	٠	٠,٠	٣,٣٩	١,٠٦	٦
٤	يتم إشراك المعلمين في صياغة الأهداف بكل دقة وموضوعية.	٥٠	١٥,٤	٨١	٢٤,٩	١١٥	٣٥,٤	٧٩	٢٤,٣	٠	٠,٠	٣,٣١	١,٠١	٧
-	المتوسط الحسابي العام											٣,٥٤	٠,٨٣	-

يتضح من خلال الجدول (١٠):

- أن بُعد درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف يتضمن (٧) عبارات: خمسةٌ منهم جاءت بدرجة ممارسة "كبيرة"، وهي العبارات (٦، ٥، ١، ٣، ٢)، بينما جاءت عبارتان بدرجة ممارسة "متوسطة"، وهما العبارتان (٧، ٤).

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد تحديد الأهداف ما بين (٣،٧٣، ٣،٣١) من أصل (٥،٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير لدرجة ممارسة (متوسطة - كبيرة)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف.

- تراوح الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين (١،٠٦، ١،٠)، وهي قيم أغلبها كبيرة، وهذا يدل على ضعف تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بُعد درجة ممارسة قادة مدارس بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البُعد (٣،٥٤) بانحراف معياري (٠،٨٣)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على قيام قادة المدرس بكل من (تحديد مهام المعلمين عند بناء الأهداف التربوية، وكذلك تشجيع معلمي المدرسة على اقتراح البرامج التي تساعد على تحقيق الأهداف، إضافة إلى الالتزام بالمعايير الموضوعية في إعداد الخطة المدرسية لضمان تحقيق الأهداف، واستشارة المعلمين في تحديد الأهداف التربوية للمدرسة بشكل واضح). وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الأعمال تؤدي في المدارس عبر فرق العمل والتي يتم توزيعها بين العاملين في المدرسة بناءً على الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس في التعليم العام، وربما يفسر ذلك أيضاً لرغبة القائد في إكساب زملائه المعلمين للمهارات والمعارف اللازمة لبناء الأهداف التربوية وتهيئتهم حتى يكتسبوا مهارات القيادة.

- والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل أعلى عبارتين وأقل عبارتين حول درجة

- ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت العبارتان (٦، ٥) بالترتيب الأول والثاني، والعبارتان (٧، ٤) بالترتيب السادس والسابع، وذلك على النحو التالي:
- جاءت العبارة (٦) وهي (يحدد قادة المدارس مهام المعلمين عند بناء الأهداف التربوية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بتحديد مهام المعلمين عند بناء الأهداف التربوية. وهذا من وجهة نظر الباحث يرجع إلى أن الأعمال في المدارس تتم من خلال التعاون بين فريق العمل بالمدرسة.
- جاءت العبارة (٥) وهي (يشجع قادة المدارس معلمي المدرسة على اقتراح البرامج التي تساعد على تحقيق الأهداف) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (١,٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يُشجعون معلمي المدرسة على اقتراح البرامج التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النوح (٢٠١١م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بتشجيع منسوبي المدرسة على طرح المقترحات التي تُساعد على تحقيق الأهداف.
- جاءت العبارة (٧) وهي (يشجع قادة المدارس المعلمين على إجراء الدراسات والأبحاث الميدانية التي تساعد على تحقيق الأهداف) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (١,٠٦)، ويعني هذا الموافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بتشجيع المعلمين على إجراء الدراسات والأبحاث الميدانية التي تساعد على تحقيق الأهداف.



- جاءت العبارة (٤) وهي (يتم إشراك المعلمين في صياغة الأهداف بكل دقة وموضوعية) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٠١)، ويعني هذا الموافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بمشاركة المعلمين في صياغة الأهداف بكل دقة وموضوعية، ويُعزى إلى عزوف بعض المعلمين عن المشاركة في صياغة الأهداف.

### ٣- التنظيم والتنسيق:

وللتعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	م		
			قليلة جداً		قليلة		متوسطة		كبيرة				كبيرة جداً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
١	٠,٩٤	٣,٩٣	٠,٩	٣	٤,٦	١٥	٢٨,٠	٩١	٣٣,٢	١٠,٨	٣٣,٢	١٠,٨	يساعد قادة المدارس على تفويض بعض الأعمال للمعلمين بالمدرسة.	٤

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								العبارات	م		
			قليلة جداً		قليلة		متوسطة		كبيرة				كبيرة جداً	
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%
٢	١,٠٣	٣,٧٢	٢,٨	٩	٧,٤	٢٤	٣١,٧	١٠٣	٣١,٤	١٠٢	٢٦,٨	٨٧	يتم تنسيق العمل بين الإداريين والمعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية.	٥
٣	١,٠٠	٣,٦٨	٠,٦	٢	٩,٥	٣١	٣٨,٨	١٢٦	٢٣,٧	٧٧	٢٧,٤	٨٩	تنظم البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها.	٧
٤	١,٠٣	٣,٦٧	٣,٤	١١	٧,٤	٢٤	٣٢,٩	١٠٧	٣١,٧	١٠٣	٢٤,٦	٨٠	يدعم التفاهم والاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المدرسة.	١
٥	١,٠٠	٣,٦٦	١,٥	٥	١٠,٥	٣٤	٣٢,٣	١٠٥	٣١,٧	١٠٣	٢٤,٠	٧٨	توضيح الأدوار ومنع التداخل بين المسؤوليات	٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة								م	العبارات		
			قليلة جداً		قليلة		متوسطة		كبيرة				كبيرة جداً	
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
													الوظيفية بالمدرسة.	
٦	١,٠٨	٣,٥٣	٣,١	١٠	١٢,٠	٣٩	٣٨,٢	١٢٤	٢٢,٨	٧٤	٢٤,٠	٧٨	يتحقق التوازن بين الإداريين والمعلمين في العمل.	٦
٧	١,١٣	٣,٤٨	٤,٦	١٥	١٢,٩	٤٢	٣٦,٣	١١٨	٢٢,٢	٧٢	٢٤,٠	٧٨	يشارك المعلمون بفاعلية في التغيير التنظيمي داخل المدرسة.	٣
-	٠,٨٧	٣,٦٧	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من خلال الجدول (١١):

- أن بُعد درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق يتضمن (٧) عبارات: جاءت جميعها بدرجة ممارسة "كبيرة"، وهي على التوالي (٤، ٥، ٧، ١، ٢، ٦، ٣).
- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد التنظيم والتنسيق ما بين (٣,٤٨، ٣,٩٣) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة ممارسة (كبيرة)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق.
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين (١,١٣، ٠,٩٤)، وهي قيم أغلبها

- كبيرة، وهذا يدل على ضعف تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بُعد درجة ممارسة قادة مدارس بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البُعد (٣,٦٧) بانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على قيام قادة المدرس بكل من (المُساعدة على تفويض بعض الأعمال للمعلمين بالمدرسة، وكذلك تنسيق العمل بين الإداريين والمعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية، إضافة إلى تنظم البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها، وتدعيم التفاهم والاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المدرسة)، ويفسر الباحث ذلك بتفعيل قادة المدارس لصلاحياتهم الممنوحة لهم في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة وتفويض الصلاحيات لهم.
- والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل أعلى عبارتين وأقل عبارتين حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت العبارتان (٤، ٥) بالترتيب الأول والثاني، والعبارتان (٦، ٣) بالترتيب السادس والسابع، وذلك على النحو التالي:
- جاءت العبارة (٤) وهي (يساعد قادة المدارس على تفويض بعض الأعمال للمعلمين بالمدرسة) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يُساعدون على تفويض بعض الأعمال للمعلمين بالمدرسة، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين يقومون بعدد من المهام التي فوضها لهم قادة المدارس بصلاحياتهم.
- جاءت العبارة (٥) وهي (يتم تنسيق العمل بين الإداريين والمعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,٠٣)، ويعني هذا الموافقة

بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بتنسيق العمل بين الإداريين والمعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى أن قادة المدارس يقومون بتنسيق العمل بين العاملين لتحقيق أهداف المدرسة بدرجة عالية.

- جاءت العبارة (٦) وهي (يتحقق التوازن بين الإداريين والمعلمين في العمل) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (١,٠٨)، ويعني هذا الموافقة أن قادة المدارس يقومون بتحقيق التوازن بين الإداريين والمعلمين في العمل.

- جاءت العبارة (٣) وهي (يشارك المعلمون بفاعلية في التغيير التنظيمي داخل المدرسة) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,١٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يُشاركون المعلمين بفاعلية في التغيير التنظيمي بالمدرسة.

#### ٤ - التقويم:

وللتعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة، وتم ترتيب الفقرات بالمتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كالآتي:

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م
			قليلة جداً		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	١,٠٩	٣,٧٧	٢,٢	٧	١١,٧	٣٨	٢٥,٢	٨٢	٢٨,٦	٩٣	٣٢,٣	١٠٥	يشجع القادة المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتي الحديث.	١
٢	١,١٢	٣,٧٠	٢,٥	٨	١٦,٣	٥٣	١٧,٥	٥٧	٣٥,٧	١١٦	٢٨,٠	٩١	يناقش قادة المدارس نتائج اختبارات الطلاب مع المعلمين.	٤
٣	١,٠٣	٣,٦٨	٣,١	١٠	٩,٢	٣٠	٢٨,٠	٩١	٣٥,٧	١١٦	٢٤,٠	٧٨	يساعد التقييم في ملاحظة ممارسات المعلمين التربوية والتعليمية.	٦
٤	١,٠٤	٣,٥٥	٣,١	١٠	١١,٧	٣٨	٣٢,٣	١٠٥	٣٢,٦	١٠٦	٢٠,٣	٦٦	يتم قياس أداء المعلمين وفقاً لمعايير الإنجاز المحددة مسبقاً من قبل	٢

الترتيب	الاحصاء المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة										العبارات	م	
			قليلة جداً		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
														الإدارة التعليمية.	
٥	١,١٣	٣,٥٤	٤,٦	١٥	١٢,٩	٤٢	٣٠,٨	١٠٠	٢٦,٨	٨٧	٢٤,٩	٨١	يمكن التقييم من متابعة أثر الدورات التدريبية على المعلمين.	٥	
٦	١,١٠	٣,٤٨	٣,١	١٠	١٥,٤	٥٠	٣٥,١	١١٤	٢٣,٤	٧٦	٢٣,١	٧٥	يعالج قادة المدارس القصور في تنفيذ الخطة في ضوء نتائج التقييم للإنجاز.	٣	
٧	١,١٦	٣,٤٨	٦,٥	٢١	١٢,٩	٤٢	٢٩,٥	٩٦	٢٨,٣	٩٢	٢٢,٨	٧٤	يتم قياس مدى أثر الجو الشوري (الديموقراطي) في العمل داخل المدرسة.	٧	
	٠,	٣,	المتوسط الحسابي العام												

يتضح من خلال الجدول (١٢):

- أن بُعد درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيثة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم يتضمن (٧) عبارات: جاءت جميعها بدرجة ممارسة "كبيرة"، وهي على التوالي (١، ٤، ٦، ٢، ٥، ٣، ٧).

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد التقويم ما بين (٣,٤٨، ٣,٧٧) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى درجة ممارسة (كبيرة)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم.
- تراوح الانحراف المعياري لعبارات البُعد ما بين (١,٠٣، ١,١٦)، وهي قيم أغلبها كبيرة، وهذا يدل على ضعف تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات بُعد درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات البُعد (٣,٦٠) بانحراف معياري (٠,٩٢)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على قيام قادة المدرس بكل من (تشجيع المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتي الحديث، وكذلك مناقشة نتائج اختبارات الطلاب مع المعلمين، إضافة إلى أن التقويم يُساعد في ملاحظة ممارسات المعلمين التربوية والتعليمية، وقياس أداء المعلمين وفقاً لمعايير الإنجاز المحددة مسبقاً من قبل الإدارة التعليمية)، ولعل ذلك يعود إلى استخدام قادة المدارس لنظام مؤشرات الأداء التي يقوم القائد من خلالها بمتابعة نتائج الطلاب واستخراج المتوسط لنتائجهم وتقييم المعلمين بناءً عليها وإعداد الخطط العلاجية المناسبة لها.
- والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل أعلى عبارتين وأقل عبارتين حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت العبارتان (١، ٤) بالترتيب الأول والثاني، والعبارتان (٣، ٧) بالترتيب السادس والسابع، وذلك على النحو التالي:
- جاءت العبارة (١) وهي (يشجع القادة المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتي الحديث) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (١,٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة



كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بتشجيع المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتي الحديث، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى أن قادة المدارس يقومون بتشجيع المعلمين على تقويم أدائهم وفق معايير الإنجاز بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة (٤) وهي (يناقش قادة المدارس نتائج اختبارات الطلاب مع المعلمين) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (١,١٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بمناقشة نتائج اختبارات الطلاب مع المعلمين، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النوح (٢٠١١م) والتي توصلت إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس بمناقشة اختبارات الطلاب مع المعلمين.

- جاءت العبارة (٣) وهي (يعالج قادة المدارس القصور في تنفيذ الخطة في ضوء نتائج التقييم للإنجاز) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,١٠)، وهذا يدل على وجود موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بمعالجة القصور في تنفيذ الخطة في ضوء نتائج التقييم للإنجاز، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى أن قادة المدارس يقومون بمعالجة القصور في التنفيذ للخطة بعد ظهور نتائج التقييم للإنجاز بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة (٧) وهي (يتم قياس مدى أثر الجو الشوري (الديموقراطي) في العمل داخل المدرسة) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتقويم من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (١,١٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قادة المدارس يقومون بقياس مدى أثر الجو الشوري (الديموقراطي) في العمل داخل المدرسة.

ومن خلال العرض السابق لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين نجدها جاءت كما يلي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف

م	الإدارة بالأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣	التنظيم والتنسيق	٣,٦٧	٠,٨٧	١
١	وضع الخطة (التخطيط)	٣,٦٠	٠,٨٦	٢
٤	التقويم	٣,٦٠	٠,٩٢	٣
٢	تحديد الأهداف	٣,٥٤	٠,٨٣	٤
	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٠	٠,٨٠	-

يتضح من خلال الجدول (١٣) ما يلي:

- أن محور درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين يتضمن أربعة أبعاد وهي: (التنظيم والتنسيق، وضع الخطة (التخطيط)، التقويم، تحديد الأهداف)، حيث جاءت جميعها بدرجة ممارسة كبيرة.
- تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة لكافة أبعاد المحور ما بين (٣,٥٤، ٣,٦٧)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.
- يبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٣,٦٠ من ٥,٠) بانحراف معياري (٠,٨٠)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، حيث يأتي بُعد التنظيم والتنسيق بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٣,٦٧) وبانحراف معياري (٠,٨٧)، يليه بُعد وضع الخطة (التخطيط) بمتوسط حسابي عام (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد التقويم بمتوسط حسابي عام (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٩٢)، وفي الأخير يأتي بُعد تحديد الأهداف كأقل الأبعاد من حيث درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف بمتوسط حسابي عام (٣,٥٤)

وبانحراف معياري (٠,٨٣)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إنجاز الأعمال والمهام في المدارس لا بد له من رسم أهداف يتم من خلالها تحقيق رؤية وتطلعات المدرسة ومنسوبيها. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس في منطقة تبوك لأسلوب الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري مدارس التعليم الثانوية بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الطراونة (٢٠١٥م) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإدارة بالأهداف جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النوح (٢٠١١م) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق قادة مدارس التعليم العام بالرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة.

**مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، نوع المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية الحاصل عليها)؟

١. الفروق باختلاف متغير المؤهل الدراسي:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة قادة مدارس بيشة للإدارة بالأهداف باختلاف متغير المؤهل الدراسي؛ تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، ويتضح من خلال الجدول (١٤):

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف باختلاف متغير المؤهل الدراسي

الأبعاد	المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
وضع الخطة (التخطيط)	بكالوريوس فأدنى	٢٣٩	٣,٦٩	٠,٨٥	٣,١٧٣	٠,٠٠٢
	دراسات عليا	٨٦	٣,٣٥	٠,٨٣		
تحديد الأهداف	بكالوريوس فأدنى	٢٣٩	٣,٦٣	٠,٨٢	٣,٤٠٩	٠,٠٠١
	دراسات عليا	٨٦	٣,٢٨	٠,٧٩		
التنظيم والتنسيق	بكالوريوس فأدنى	٢٣٩	٣,٧٩	٠,٨٥	٤,٣٨٧	٠,٠٠١
	دراسات عليا	٨٦	٣,٣٢	٠,٨٢		
التقويم	بكالوريوس فأدنى	٢٣٩	٣,٦٧	٠,٩٢	٢,١٠١	٠,٠٣٦
	دراسات عليا	٨٦	٣,٤٣	٠,٨٨		
الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس للإدارة بالأهداف	بكالوريوس فأدنى	٢٣٩	٣,٦٩	٠,٨١	٣,٥٠٨	٠,٠٠١
	دراسات عليا	٨٦	٣,٣٥	٠,٧٤		

يتضح من الجدول (١٤) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة

مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية المتمثلة في (وضع الخطة (التخطيط)، تحديد الأهداف، التنظيم والتنسيق، التقويم) باختلاف متغير المؤهل الدراسي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم الدراسي بكالوريوس فأدني بمتوسط حسابي (٣,٦٩) مقابل (٣,٥٣) للمعلمين ممن مؤهلهم الدراسي دراسات عليا يُبعد وضع الخطة (التخطيط)، وبمتوسط حسابي (٣,٦٣) مقابل (٣,٢٨) للمعلمين ممن مؤهلهم الدراسي دراسات عليا يُبعد تحديد الأهداف، وبمتوسط حسابي (٣,٧٩) مقابل (٣,٣٢) للمعلمين ممن مؤهلهم الدراسي دراسات عليا يُبعد التنظيم والتنسيق، وبمتوسط حسابي (٣,٦٧) مقابل (٣,٤٣) ببعده التقويم، وبمتوسط حسابي (٣,٦٩) مقابل (٣,٣٥) للمعلمين ممن مؤهلهم الدراسي دراسات عليا للدرجة الكلية لممارسة قيادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن المعلمين ممن مؤهلهم الدراسي بكالوريوس فأدني يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف.

## ٢. الفروق باختلاف متغير نوع المؤهل الدراسي:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف باختلاف متغير المؤهل الدراسي؛ تم استخدام اختبار مان ويتي (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير نوع المؤهل الدراسي، كما يتضح الجدول (١٥):

جدول (١٥) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف باختلاف متغير نوع المؤهل الدراسي

الأبعاد	نوع المؤهل الدراسي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z)	مستوى الدلالة
وضع الخطة (التخطيط)	تربوي	٣٠٨	١٦٥,٧٥	٥١٠٤٩,٥٠	-	٠,٠٢٥
	غير تربوي	١٧	١١٣,٢٦	١٩٢٥,٥٠	٢,٢٤٥	
تحديد الأهداف	تربوي	٣٠٨	١٦٤,١٢	٥٠٥٤٩,٥٠	-	٠,٣٥٩
	غير تربوي	١٧	١٤٢,٦٨	٢٤٢٥,٥٠	٠,٩١٨	
التنظيم والتنسيق	تربوي	٣٠٨	١٦٤,١٠	٥٠٥٤٢,٥٠	-	٠,٣٦٨
	غير تربوي	١٧	١٤٣,٠٩	٢٤٣٢,٥٠	٠,٨٩٩	
التقويم	تربوي	٣٠٨	١٦٥,٢٤	٥٠٨٩٣,٥٠	-	٠,٠٦٧
	غير تربوي	١٧	١٢٢,٤٤	٢٠٨١,٥٠	١,٨٣٤	
الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس للإدارة بالأهداف	تربوي	٣٠٨	١٦٤,٦٩	٥٠٧٢٣,٥٠	-	٠,١٦٨
	تربوي	٣٠٨	١٦٥,٧٥	٥١٠٤٩,٥٠	١,٣٧٨	

يتضح من الجدول (١٥) عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية المتمثلة في (تحديد الأهداف، التنظيم والتنسيق، التقويم) باختلاف متغير نوع المؤهل الدراسي، حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الأبعاد على التوالي (٠,٣٥٩، ٠,٣٦٨، ٠,٠٦٧)، وللدرجة الكلية (٠,١٦٨)، وجميعها قيم أكبر من

(٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً. وقد يعود ذلك إلى أن اندماج المعلمين في فرق العمل داخل المدرسة أدى لتلاشي الفروق بينهم بناءً على المؤهل الدراسي لكل منهم. في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط) باختلاف متغير نوع المؤهل الدراسي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم تربوي بمتوسط حسابي (١٦٥,٧٥)، مقابل (١١٣,٢٦) لأفراد الدراسة ممن مؤهلهم غير تربوي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن المعلمين ممن مؤهلهم تربوي يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط).

### ٣. الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف باختلاف متغير سنوات الخدمة؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٦):

### جدول (١٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
وضع الخطة (التخطيط)	بين المجموعات	٠,٧٢٨	٢	٠,٣٦٤	٠,٤٩١	٠,٦١٣
	داخل المجموعات	٢٣٨,٨٥٣	٣٢٢	٠,٧٤٢		
	المجموع	٢٣٩,٥٨١	٣٢٤			

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف	بين المجموعات	١,٤٥٤	٢	٠,٧٢٧	١,٠٦٣	٠,٣٤٧
	داخل المجموعات	٢٢٠,١٦٢	٣٢٢	٠,٦٨٤		
	المجموع	٢٢١,٦١٥	٣٢٤			
التنظيم والتنسيق	بين المجموعات	٠,٢٠٥	٢	٠,١٠٢	٠,١٣٥	٠,٨٧٤
	داخل المجموعات	٢٤٣,٦٨٢	٣٢٢	٠,٧٥٧		
	المجموع	٢٤٣,٨٨٧	٣٢٤			
التقويم	بين المجموعات	٠,٣٠١	٢	٠,١٥٠	٠,١٧٨	٠,٨٣٧
	داخل المجموعات	٢٧٢,٥٨٧	٣٢٢	٠,٨٤٧		
	المجموع	٢٧٢,٨٨٨	٣٢٤			
الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس للإدارة بالأهداف	بين المجموعات	٠,٣٣١	٢	٠,١٦٦	٠,٢٥٥	٠,٧٧٥
	داخل المجموعات	٢٠٨,٩١٦	٣٢٢	٠,٦٤٩		
	المجموع	٢٠٩,٢٤٧	٣٢٤			

يتضح من الجدول (١٦) عدم توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية المتمثلة في (وضع الخطة (التخطيط)، تحديد



الأهداف، التنظيم والتنسيق، التقييم) باختلاف متغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الأبعاد على التوالي (٠,٦١٣، ٠,٣٤٧، ٠,٨٧٤، ٠,٨٣٧)، للدرجة الكلية (٠,٧٧٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة لتقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خدمتهم حول درجة ممارسة قادة مدارس للإدارة بالأهداف.

#### ٤. الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف باختلاف متغير الدورات التدريبية؛ تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٧):

جدول (١٧) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف باختلاف متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
وضع الخطة (التخطيط)	أقل من (٥) دورات	١٠١	٣,٧٠	٠,٨٣	١,٤١٥	٠,١٥٨
	دورات (5) فأكثر	٢٢٤	٣,٥٦	٠,٨٧		
تحديد الأهداف	أقل من (٥) دورات	١٠١	٣,٦٨	٠,٨٣	٢,٠٦٠	٠,٠٤٠
	دورات (5) فأكثر	٢٢٤	٣,٤٨	٠,٨٢		
التنظيم والتنسيق	أقل من (٥) دورات	١٠١	٣,٧٩	٠,٨٥	١,٧٦٠	٠,٠٧٩
	دورات (5) فأكثر	٢٢٤	٣,٦١	٠,٨٧		

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التقويم	أقل من (٥) دورات	١٠١	٣,٦٩	٠,٨٩	١,١٥٦	٠,٢٤٨
	دورات (5) فأكثر	٢٢٤	٣,٥٦	٠,٩٣		
الدرجة الكلية لممارسة قادة المدارس للإدارة بالأهداف	أقل من (٥) دورات	١٠١	٣,٧٢	٠,٧٨	١,٧١٤	٠,٠٨٨
	دورات (5) فأكثر	٢٢٤	٣,٥٥	٠,٨١		

يتضح من خلال الجدول (١٧) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية المتمثلة في (وضع الخطة (التخطيط)، التنظيم والتنسيق، التقويم) باختلاف متغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على التوالي (٠,١٥٨، ٠,٠٧٩، ٠,٢٤٨)، للدرجة الكلية (٠,٠٨٨)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائية. في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف باختلاف متغير الدورات التدريبية، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن حصلوا على أقل من (٥) دورات بمتوسط حسابي (٦,٦٨)، مقابل (٣,٤٨) لأفراد الدراسة ممن حصلوا على (٥) دورات فأكثر، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن المعلمين ممن حصلوا على أقل من (٥) دورات يوافقون بدرجة أكبر على ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف.

## خامساً: نتائج الدراسة وتوصياتها:

## نتائج الدراسة:

١. أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط) جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على قيام قادة المدرس بعديد من الأدوار في مقدمتها الحرص على أن يكون للمعلمين دور في تحمل المسؤولية المدرسية، وأن التخطيط وفق أولويات العمل المدرسي، والاستماع إلى ملحوظات المعلمين حول سير خطة العمل بالمدرسة.
٢. أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف جاءت كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على قيام قادة المدرس بعديد من الأدوار في مقدمتها تحديد مهام المعلمين عند بناء الأهداف التربوية، وتشجيع معلمي المدرسة على اقتراح البرامج التي تساعد على تحقيق الأهداف، والالتزام بالمعايير الموضوعية في إعداد الخطة المدرسية لضمان تحقيق الأهداف.
٣. أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالتنظيم والتنسيق جاءت بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على قيام قادة المدرس بعديد من الأدوار في مقدمتها المساعدة على تفويض بعض الأعمال للمعلمين بالمدرسة، وتنسيق العمل بين الإداريين والمعلمين لتحقيق الأهداف المدرسية، وتنظيم البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها.
٤. جاءت درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بالنقويم بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على قيام قادة المدرس بعديد من الأدوار في مقدمتها تشجيع المعلمين على استخدام أساليب النقويم الذاتي الحديث، ومناقشة نتائج اختبارات الطلاب مع المعلمين.
٥. أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين جاءت كبيرة، حيث يأتي بُعد التنظيم والتنسيق بالمرتبة الأولى، يليه بُعد وضع الخطة (التخطيط)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بُعد التقويم، وفي الأخير يأتي بُعد

تحديد الأهداف كأقل الأبعاد من حيث درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف.

٦. هناك فروقاً إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية المتمثلة في (وضع الخطة (التخطيط)، تحديد الأهداف، التنظيم والتنسيق، التقويم) باختلاف متغير المؤهل الدراسي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم الدراسي بكالوريوس فأدني.

٧. لا توجد فروق إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية باختلاف متغير نوع المؤهل الدراسي.

٨. هناك فروقاً إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بوضع الخطة (التخطيط) باختلاف متغير نوع المؤهل الدراسي، لصالح ممن مؤهلهم تربوي.

٩. لا توجد فروق إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية المتمثلة في (وضع الخطة (التخطيط)، تحديد الأهداف، التنظيم والتنسيق، التقويم) باختلاف متغير سنوات الخدمة.

١٠. لا توجد فروق إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف وأبعادها الفرعية المتمثلة في (وضع الخطة (التخطيط)، التنظيم والتنسيق، التقويم) باختلاف متغير الدورات التدريبية.

١١. هناك فروقاً إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة مدارس بيشة للإدارة بالأهداف فيما يتعلق بتحديد الأهداف باختلاف متغير الدورات التدريبية، لصالح أفراد الدراسة ممن حصلوا على أقل من (٥) دورات.

## توصيات الدراسة:

١. عقد الدورات التدريبية وورش العمل لقادة مدارس محافظة بيشة فيما يتعلق بالإدارة عامة والإدارة بالأهداف بصفة خاصة؛ وذلك لإبقائهم على اطلاع بكل ما هو جديد فيما يتعلق بالأساليب الإدارية.
٢. أن يعمل قادة المدارس على تزويد المعلمين بما تم تنفيذه من أهداف الخطة المدرسية على مستوى المدرسة، وإشراك المعلمين في صياغة الأهداف التربوية.

## قائمة المراجع

- آدم، عبدالكريم سومي سوميت (٢٠١٦م). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية وأثرها على التحصيل الدراسي: تطبيقاً على ولاية الخرطوم في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥م، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإنسانية، أم درومان.
- الحامد، محمد معجب؛ وزيادة، مصطفى عبدالقادر؛ والعتيبي، بدر جويعد؛ ومتولي، نبيل عبدالخالق (٢٠٠٧م). التعليم في المملكة العربية السعودية: رؤية الحاضر واستشراف المستقبل (ط٤). الرياض: مكتبة الرشد ناشرون وموزعون.
- الحربي، موسى سليمان سعد (٢٠٠٨م). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد (٢٠٠٠م). الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة (ط٣). إربد: دار الأمل.
- درة، عبد الباري (١٩٨٢م). الإدارة بالأهداف فلسفة ومدخل فعالان في الإدارة. مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، السعودية، (٢٩). ٣٣-٥٩.
- الرشدي، أحمد كامل والرديني، فاطمة محمد (٢٠٠٧م). إدارة التربية والتعليم وتخطيطها في الألفية الثالثة (ط٢). الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
- رضا، هاشم حمدي (٢٠١٤م). الإدارة بالأهداف. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
- الزهراني، عبدالله أحمد عبدالله (٢٠١٦م). ممارسة تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في تفعيل فرق العمل بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سعادة، رشيد (٢٠١١م). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال. مجلة دراسات نفسية وتربوية جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، (٦). ٣٢٦-٣٣٩.
- شبير، محمد توفيق محمد (٢٠١٥م). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في

- الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطراونة، سليمان محمد (٢٠١٥م). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، (١٦٣). ٤٣٣-٤٥٢.
- الطراونة، هاني خلف خليل (٢٠١٦م). أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- عامر، طارق عبدالرؤوف محمد (٢٠٠٩م). الإدارة بالأهداف نشأتها فلسفتها تطبيقاتها. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- عبدالقادر، أحمد دحماني (٢٠١٣م). القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات. مجلة البحوث التربوية والتعليمية جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، (٤). ٢٣١-٢٤٤.
- عبدالوهاب، علي محمد (١٩٩٩م). مهارات الإدارة بالأهداف. في: سعيد يس عامر. سلسلة التميز الإداري. القاهرة: التميز لعلوم الإدارة والحاسب. ٥٢-٦٦.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبدالحق، كايد؛ وعس، عبدالرحمن (٢٠١٤م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه (ط١٦). عمان: دار الفكر، عمان.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العجيلي، عيسى صالح (١٩٨٢م). مشاركة المدرسين والإدارة المدرسية. مكان النشر مجهول: المنشأة العامة للنشر والتوزيع.
- العرايضة، منيرة محمد (٢٠١١م). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. مجلة رسالة المعلم، الأردن، ٤٩ (٣). ٣٨-٤١.
- العساف، صالح محمد (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط٢). الرياض: دار الزهراء.
- علي، برنية طروم (٢٠١٣م). الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة. المجلة العربية

- للعلوم الاجتماعية، مصر، (٤). ١٩٩-٢٢٢.
- عيد، رمضان (٢٠١٥م). الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي. مجلة الإدارة التربوية، مصر، (٤). ٢٧٥-٢٩٠.
- المراجع العربية:
- النوح، عبدالعزيز سالم محمد (٢٠١١م). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف. مجلة رسالة التربية وعلم النفس جامعة الملك سعود، السعودية، (٣٧). ٨٣-١١٢.

#### المرجع لأجنبية:

- Bua, T; Tyokyaa, C; Kwaghbo, T. (2016). Application of Management By Objective (MBO) On The Effective Administration Of Universal Basic Education (UBE) Schools' Programme In Makurdi Education Zone Of Benue State. **International Journal of Innovative Education Research**. 4 (2), 32-39.
- Lindberg, E. (2011). **Effects of Management by Objectives: Studies of Swedish Upper Secondary Schools and The Influence of Role Stress and Self-Efficacy on School Leaders**, Doctoral dissertation, Umea School of Business, Umea University
- Wenceslaus O. (2010). **Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers Views**, Department of education, School of Education, Neworizu Collage.