



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دليل اداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس
الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية
المعاصرة

نجاه محمد رمضان شرباتي

أطروحة دكتوراه

القدس - فلسطين

1448 هـ / 2026 م

دليل اداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس
الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية
المعاصرة

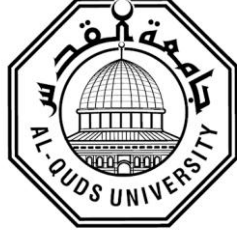
إعداد

نجاه " محمد رمضان " شرباتي

المشرف : الأستاذ الدكتور محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة
فلسفة في التربية تخصص القيادة والإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا -
جامعة القدس

1448هـ / 2026م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

إجازة الأطروحة

دليل اداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة

اسم الطالبة: نجاة "محمد رمضان" سعيد شرباتي

الرقم الجامعي: 22312496

المشرف: أ.د. محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 19 /7/ 2026 م من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

.....
.....
.....
.....

1. رئيس لجنة المناقشة أ. د. محمد عوض شعيبات التوقيع:

2. ممتحنٌ داخلي د. كمال مخامرة التوقيع:

3. ممتحنٌ خارجي د. حسين حمایل التوقيع:

4. ممتحنٌ خارجي د. غسان سرحان التوقيع:

القدس - فلسطين

1448هـ/2026م

إهداء

إلى كل عثرة علمتني القوة ولم تكن سقوطاً، بل محطة انطلاق.
إلى كل حلم قادني إلى هذه اللحظة ولم يكن وهماً، بل خارطة طريق.
إلى كل نجاح ذكرني بالتواضع ولم يكن غروراً، بل حافزاً للتقدم.
أهدي هذا الإنجاز: إلى قوة "الأمل" الذي لم ينطفئ.
إلى جمر "الطموح" الذي لم يخمد. إلى إصرار "الإرادة" التي حولت المستحيل إلى ذكرى.
إلى الإنسان المدرك الذي أصبحته بعد هذه الرحلة.
إلى نفسي التي مرت على حافة اليأس ولم تسقط ، التي رأت في النجاح مسؤولية لا متعة فقط ، التي
آمنت أن وراء الجبل جبلاً آخر، وأن التحدي الأكبر يبدأ من حيث ينتهي الآخرون.
إلى منارة العلم الأولى، ونبع العطاء الذي لا ينضب...
إلى والديّ الكريمين، حفظهما الله، اللذين غرسا في نفسي حب العلم والإصرار على النجاح،
وكانا سندي في كل خطوة.
إلى كل من علّمني حرقاً، وأسهم في تشكيل مسيرتي العلمية...
إلى أسرتي الكريمة التي كانت ولا تزال مصدر دعمٍ وتشجيع.
إلى زملائي وزميلاتي، رفقاء الدرب، الذين شاركوني رحلة العلم بتحدياتها وآمالها.
إلى طلبتي الأعزاء، الذين كانوا مصدر إلهامٍ حقيقي لهذا العمل.
أهدي هذا الجهد المتواضع، راجيةً أن يكون لبنَةً في بناء المعرفة وخدمةً للميدان التربوي.

إقرار

أقر أنا معدة هذه الأطروحة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربية، وان ما اشتملت عليه هو نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد اخر.

الاسم: نجاه "محمد رمضان" سعيد شرياتي



التوقيع:

التاريخ: 2026/7/19م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل، وفي مقدمتهم الأستاذ/الدكتور محمد عوض شعيبات ، لما قدمه من توجيهات علمية قيّمة، ونصائح سديدة، كان لها الأثر الكبير في إتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقراءة هذا العمل، وإثرائه بملاحظاتهم العلمية البناءة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى مديري ومديرات المدارس والمعلمين الذين شاركوا في هذه الدراسة، وأسهموا في إنجازها من خلال تعاونهم الصادق.

كما أعبر عن امتناني لكل من قدّم لي الدعم والمساندة، مادياً أو معنوياً، وأسهم ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا البحث.

وأخيراً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والممارسين في المجال التربوي.

الباحثة: نجاة الشرياتي

مصطلحات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً، وذلك على النحو الآتي:

الدليل Guide: هو مجموعة من الإجراءات و السياسات والتوصيات التي تشكل فيما بينها حيث إطاراً منهجياً للتعامل مع المتغيرات ، بهدف تقليل الخاطر وضمان استقرار بيئة العمل (Atkinson, 1996).

الدليل الإداري التربوي: Educational Administrative Guide هو "مرجع تسترشد به الإدارة التربوية ، فيحدد الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها علاقاتها مع كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التربوية بهدف تحسين العلاقة وتمكين المديرين مهنية وإداريا "(صالح، 2016، 9)

التخطيط التربوي Educational Planning: عملية منظمة محددة بفترة زمنية تهدف إلى التنبؤ باحتياجات النظام التربوي والتعامل مع التحديات المتوقعة من خلال التحليل الشامل الذي يساهم في وضع الخطة المناسبة وفق السياسات التربوية العامة (فرحاوي، 2016)

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه علمية منظمة ومحددة بفترة زمنية تهدف إلى تحديد أهداف التعليم، ووضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج التي تضمن تحقيق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، مع مراعاة الواقع التعليمي والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

الاتجاهات الإدارية المعاصرة: "ما تركز عليه الإدارات الإدارية الحديثة من اتجاهات مفاهيم فكرية و وسائل وأنماط ومهارات تعلق قيادة التغيير واستراتيجيتها المتمثلة في المدارس والنظريات الاتجاهات الإدارية الحديثة ذات الصلة" (الكبيسي، 2016: 11).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: مجموعة المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على تبني التفكير الاستراتيجي، إدارة التغيير، التحفيز، القيادة الفعالة، إدارة الأزمات، وتوظيف التكنولوجيا، بهدف تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهداف التخطيط التربوي بكفاءة.

الملخص

هدفت الدراسة إلى تطوير دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية بفلسطين، في حين اختيرت عينة الدراسة طريقة العينة العنقودية العشوائية وبلغ عدد أفرادها (488) مديراً ومعلماً. وتم تطوير أداة لجمع البيانات تمثلت في استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على ستة مجالات رئيسية، وهي: التخطيط القائم على تحليل الواقع، صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي، التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية، وتنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم، التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة والصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي. وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، واستخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56). كما كشفت النتائج أن مستوى الصعوبات التي تواجه تفعيل التخطيط التربوي جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.70)، وتصدرت "التغيرات المفاجئة والأزمات" قائمة هذه الصعوبات. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيري سنوات الخبرة (لصالح الخبرة الأكثر من 10 سنوات) والمديرية (لصالح مديرتي نابلس ورام الله)، بينما لم تظهر فروق دالة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. واستناداً إلى هذه النتائج، قامت الباحثة بتطوير دليل إداري تربوي مقترح يتضمن آليات عملية قائمة على أدوات حديثة مثل تحليل (SWOT) وأهداف (SMART) ومؤشرات الأداء (KPIs)، وتم التأكد من ملاءمته للتطبيق من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال القيادة والإدارة التربوية. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة وزارة التربية والتعليم بتبني الدليل الإداري التربوي المقترح وتعميمه على المدارس الثانوية، والعمل على عقد برامج تدريبية تخصصية للمديرين تركز على مهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. كما أوصت بضرورة توفير الموارد المالية واللوجستية اللازمة لدعم العمل التخطيطي، وتعزيز الثقافة التشاركية التي تضمن إدماج المعلمين والمجتمع المحلي في بناء الرؤية المدرسية، بالإضافة إلى تطوير أنظمة معلومات تربوية دقيقة تدعم اتخاذ القرار التخطيطي المستند إلى الأدلة.

الكلمات المفتاحية: دليل، التخطيط التربوي، الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المدارس الثانوية الحكومية

A Proposed Educational Administrative Guide to Activate the Educational Planning for Public Secondary School Principals in Palestine Based on Status Quo and Contemporary Administrative Trends

Prepared: najat Mohammad Ramadan saeed sharabati

Supervised: Prof. Dr. Muhammad Awad Shuaibat

Abstract

This study aimed to develop a proposed educational administrative guide to activate educational planning among public secondary school principals in Palestine, based on the current reality and contemporary administrative trends. The study adopted a descriptive-developmental approach. The study population consisted of all public secondary school principals and teachers in the northern governorates of Palestine, from which a cluster random sample of (488) principals and teachers was selected. A questionnaire was developed as the primary data collection tool, comprising (46) items distributed across six main domains: reality-based planning analysis, formulation of goals and strategic direction, participatory planning and building professional relationships, implementation of plans, monitoring and evaluation, planning according to contemporary administrative trends, and difficulties facing educational planning. Validity and reliability were verified using appropriate educational and statistical methods, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was utilized for data analysis and hypothesis testing.

The results of the study revealed that the participants' estimates regarding the degree to which public secondary school principals in Palestine activate educational planning were moderate, with an overall mean of (3.56). The results also indicated that the level of difficulties facing the activation of educational planning was high, with a mean of (3.70); "sudden changes and crises" topped the list of these obstacles. Furthermore, the results showed statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) attributed to the variables of years of experience (in favor of those with more than 10 years) and directorate (in favor of Nablus and Ramallah directorates). Conversely, no significant differences were found attributed to gender, educational qualification, or job title. Based on these findings, the researcher developed a proposed educational administrative guide incorporating practical mechanisms based on modern tools such as SWOT analysis, SMART goals, and Key Performance Indicators (KPIs). The guide's suitability for application was verified through a panel of specialized arbitrators.

In light of these results, the researcher recommended that the Ministry of Education adopt and generalize the proposed educational administrative guide

across secondary schools. The study also suggested conducting specialized training programs for principals focusing on strategic planning and crisis management skills. Additionally, it emphasized the necessity of providing the financial and logistical resources required to support planning efforts, fostering a participatory culture that integrates teachers and the local community in building the school vision, and developing accurate educational information systems to support evidence-based planning decisions.

Keywords: Guide, Educational Planning, Contemporary Administrative Trends, Public Secondary Schools.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

يُعد النظام التربوي من الركائز الأساسية في بناء المجتمعات الحديثة، حيث يشكل الدعامه التي تعتمد عليها الدول في تحقيق التقدم والتطور على مختلف الأصعدة ، فهو ليس مجرد وسيلة لنقل المعرفة، بل هو منظومة متكاملة تهدف إلى إعداد الأفراد وتأهيلهم لمواكبة المستجدات العالمية، سواء من حيث التطور التكنولوجي أم متطلبات سوق العمل المتغيرة ، كما يعمل النظام التربوي على تنمية المهارات والقدرات البشرية، مما يساعد في إيجاد أجيال قادرة على الإبداع والابتكار، وتعزيز الإنتاجية في مختلف القطاعات الاقتصادية ، بالإضافة إلى ذلك، يلعب التعليم دورًا محوريًا في غرس القيم الثقافية والاجتماعية، وترسيخ الهوية الوطنية، مما يساهم في بناء مجتمع متماسك قادر على التكيف مع التغيرات المستمرة.

وفي ظل العولمة والتطور السريع في شتى المجالات، أصبح النظام التربوي أداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يُعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الوسائل لتعزيز القدرة التنافسية للدول ، فالتعليم الجيد لا يقتصر دوره على تنمية الأفراد فحسب، بل يمتد ليشمل دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تخريج كوادر مؤهلة تمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل. كما يساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية وتقليل الفجوة بين الفئات المختلفة داخل المجتمع، من خلال توفير فرص تعليمية متكافئة للجميع (بولجراف، 2016).

تعتبر السياسات التربوية عنصرًا أساسيًا في بناء أنظمة تعليمية قادرة على تلبية احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية المستدامة ، فهي تسهم في تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم وتحقيق العدالة في توزيعه بين كافة الفئات، كما تلعب دورًا مهمًا في تطوير المناهج الدراسية وتحديث أساليب التدريس بما يتلاءم مع التغيرات التكنولوجية والمعرفية، حيث انه من الضروري أن تكون السياسات التربوية مرنة وقابلة للتكيف المستمر مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، بحيث تتفاعل مع التحديات الحالية وتستجيب لمتطلبات سوق العمل كما أن تحديث السياسات التربوية يتطلب تبني نهج تخطيطي يعتمد على تحليل دقيق للواقع التربوي، وتحديد التحديات الموجودة، ومن ثم وضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ تضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية (الشمري، 2019).

ولا يمكن الحديث عن نظام تربوي فعال دون الإشارة إلى أهمية التخطيط التربوي Educatinal Planing، الذي يُعد الأداة التي تضمن كفاءة وفعالية العملية التعليمية ، فمن خلال التخطيط المدروس، يمكن وضع سياسات تعليمية تلبي احتياجات المجتمع، وتواكب المتغيرات العالمية، وتسهم في تطوير المناهج الدراسية بما يتناسب مع متطلبات العصر فالتخطيط يساعد في تحسين جودة التعليم، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية اضافة الى ذلك فإنه يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف المراحل التعليمية، وضمان استمرارية التطوير والتحديث، مما يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية محفزة تدعم الإبداع والتفكير النقدي (الحوت وآخرون، 2014).

تُعد الإدارة المدرسية من الركائز الأساسية لتحقيق جودة التعليم وتطوير العملية التربوية في فلسطين فقد شهدت الإدارة المدرسية الفلسطينية تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، في ظل الجهود المبذولة لتحسين البيئة التعليمية والارتقاء بمستوى أداء المدارس كما تلعب الإدارة المدرسية دورًا محوريًا في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة داخل المدرسة، حيث تُسهم في تهيئة بيئة تعليمية محفزة تدعم النمو الأكاديمي والاجتماعي للطلبة (حميدان، 2016).

تعتمد الإدارة المدرسية في فلسطين على تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، والقيادة التحويلية، حيث تسعى إلى إشراك المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في صنع القرار، بما يعزز الشراكة المجتمعية ويزيد من فاعلية المدرسة (شحادة، 2019).

ومع ذلك تواجه الإدارة المدرسية في فلسطين تحديات كبيرة، أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية، والظروف السياسية الصعبة التي تعيق تنفيذ العديد من الخطط والمشاريع التطويرية ، كما أن الحاجة المستمرة إلى تطوير كفايات مديري المدارس في مجالات القيادة التربوية، وإدارة الأزمات، وتوظيف

التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، تعد من التحديات الجوهرية التي تستدعي المزيد من برامج التدريب والدعم الفني (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2020).

في إطار هذه التحديات، تعمل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تنفيذ العديد من المبادرات التي تهدف إلى تأهيل مديري المدارس وتطوير مهاراتهم الإدارية والتربوية، مثل برنامج "إعداد القادة التربويين" وبرنامج "القيادة المدرسية الفاعلة"، بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة التربوية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2020).

وبما أن النظام التربوي المحرك الأساسي للتقدم في أي مجتمع، حيث يسهم في بناء أجيال قادرة على تحمل المسؤولية، وتحقيق التنمية الشاملة في مختلف المجالات ومن خلال التخطيط التربوي الفعال، يمكن توجيه العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وضمان استمرارية التطور ومواكبة المتغيرات العالمية، مما يعزز من مكانة الدول على المستوى الدولي، ويدفعها نحو مستقبل أكثر إشراقاً واستدامة .

لذلك، فإن تحديث النظام التربوي وتطوير سياساته واستراتيجياته بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص يعد أمراً ضرورياً لضمان تحقيق أهداف التنمية، والاستجابة لمتطلبات المستقبل بشكل فعال وهذا ما سوغ للباحثة القيام بهذه الدراسة بهدف دليل اداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة وتغيرات جذرية في مختلف الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل قضية التنمية البشرية تمثل تحدياً مركزياً يفرض نفسه على جميع الدول، ومع هذه التغيرات المستمرة برز الدور الحيوي للمؤسسات التعليمية التي أصبحت في صميم الحراك المجتمعي، حيث يقع على عاتقها مسؤولية إعداد الإنسان القادر على التفاعل مع المتغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات المتكررة ومن هنا، فإن المؤسسات التعليمية لم تعد مجرد مراكز لنقل المعرفة، بل تحولت إلى كيانات متكاملة تسعى إلى تطوير أدائها وتحسين كفاءتها بصورة مستمرة، لكي تظل قادرة على أداء رسالتها الحضارية في بناء الأجيال وإكسابهم المهارات اللازمة للإبداع والابتكار، بما يضمن استدامة التنمية في المجتمع (حميدان، 2016)

في ضوء هذه التغيرات العالمية المتسارعة، يبرز دور التخطيط التربوي كأحد العناصر الجوهرية التي تساهم في نجاح المؤسسات التعليمية والأفراد على حد سواء، فالتخطيط ليس مجرد أداة تنظيمية، بل

هو وسيلة استراتيجية تساعد في تحديد الأهداف بدقة، وتوضيح الوسائل والإجراءات اللازمة لتحقيقها ضمن إطار زمني محدد، فقد أشار العرسان (2016) إلى أن التخطيط التربوي يمكن المدارس من مواجهة التحديات البيئية والتربوية بكفاءة، ويسهم في تحسين جودة التعليم وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، كما أوضحت الدعيلج (2015) أن التخطيط الفعال يُعد أداة تنظيمية تسهم في تحقيق التكامل بين الجهود الإدارية والتربوية داخل المؤسسات التعليمية، ويُعتبر مدير المدرسة، بصفته قائدًا تربويًا، من أبرز من يقع على عاتقهم مسؤولية التخطيط الفعال، حيث يقوم بتوجيه العمل المدرسي نحو أهداف واضحة ومحددة تعكس رسالة المؤسسة التعليمية ومن خلال هذا التخطيط الواعي، تستطيع المدرسة أن تصل إلى غاياتها التربوية وتواجه تحديات البيئة المحيطة بكفاءة وفاعلية، مما يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستمرة (العرسان، 2016)

رغم أهمية التخطيط التربوي في تحسين جودة التعليم وتطوير الأداء المدرسي، إلا أن الباحثة لكونها تعمل مديرة في إحدى المدارس وجدت أن النظام التربوي في فلسطين يواجه تحديات عدة تؤثر في تطبيقه مثل نقص التدريب والمهارات التخطيطية لدى بعض المديرين، ونقص الموارد المالية والبشرية، والضغوطات الناتجة عن التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث بينت دراسة الفجير (2018) أن ضعف التدريب المهني للمديرين ونقص الكفاءات الإدارية يشكلان عقبة أمام فاعلية التخطيط في المؤسسات التربوية، وأكدت الشويكي (2023) أن التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في فلسطين تضع قيودًا كبيرة على قدرة المديرين على ممارسة أدوارهم التخطيطية، خاصة في ظل ضعف الإمكانيات المادية ونقص الموارد البشرية المؤهلة، إضافة إلى هناك عقبات تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في تفعيل التخطيط التربوي بشكل فعال، وكيفية تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة في هذا المجال، كما يواجه العديد من المديرين صعوبة في مواكبة المتغيرات السريعة في مجالات التعليم والتكنولوجيا وسوق العمل، هذا ما دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة بهدف اقتراح دليل إداري تربوي يمكن أن يساهم في تفعيل التخطيط التربوي لدى هؤلاء المديرين بما يتناسب مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ويعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التربوية بفعالية وكفاءة، بما يمكن صانعي السياسات التربوية على صعيد وزارة التربية والتعليم واتخاذ القرارات من الاستفادة المباشرة منها في تطوير النظام التربوي وتحديث استراتيجياته حيث يرى Hallak (1990) أن التخطيط التربوي الناجح لا يتحقق إلا من خلال وجود قيادة تربوية واعية قادرة على ربط الأهداف التعليمية بخطط التنمية الوطنية. وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه الشمري (2018) بأن فاعلية مدير المدرسة ترتبط بمدى قدرته على ممارسة أدوار تخطيطية قائمة على أسس علمية ومنهجية واضحة. كما أظهرت دراسة أبو بكر (2015) أن تطبيق الاتجاهات

الإدارية المعاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي يُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء التعليمي وتحسين بيئة العمل المدرسية

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الاجابة عن السؤال الرئيس الاتي:

ما الدليل الاداري التربوي المناسب لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الخمسة الآتية:

- **السؤال الاول:** ما درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً الى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر المديرين انفسهم والمعلمين العاملين معهم؟
- **السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً الى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المديرية؟
- **السؤال الثالث:** ما درجة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في تفعيل التخطيط التربوي استناداً إلى الواقع؟
- **السؤال الرابع:** ما الدليل الاداري التربوي المناسب لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة؟
- **السؤال الخامس:** ما درجة ملائمة الدليل الاداري التربوي المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

3.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الثاني، فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفريّة الثّانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفريّة الثّالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينه الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الصفريّة الرّابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينه الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفريّة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينه الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي تعزى لمتغير المديرية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن الواقع لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين انفسهم والمعلمين العاملين معهم.
- تحديد ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي تعزى لمتغيرات : الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ، المديرية .
- اقتراح دليل اداري تربوي لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة .
- تعرف مدى ملائمة الدليل المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر الخبراء والمختصين.

5.1 أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في جانبين نظري وتطبيقي وعلى النحو الآتي :

الاهمية النظرية:

يؤمل ان تفيد نتائج هذه الدراسة للباحثين في مجال الإدارة والقيادة التربوية ، وذلك من خلال الاستفادة من نتائجها في اعداد الأبحاث والرسائل والأطروحات في موضوع التخطيط التربوي ، وأن تسهم هذه الدراسة في اضافة مثرية للأدب النظري والدراسات والبحوث المتعلقة بالموضوع .

الاهمية التطبيقية:

يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للجهات الآتية :

- مديرو المدارس الحكومية والخاصة في فلسطين من خلال التعرف إلى درجة تفعيل مديري المدارس للتخطيط التربوي.
- يمكن ان تفيد صناع القرار والسياسات في وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم لتبني الدليل هو الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس الحكومية والخاصة الثانوية والاساسية التابعة لوزارة التربية والتعليم استنادا الى الاتجاهات التربوية المعاصرة وتطوير ممارسات التخطيط التربوي .
- الباحثون والدارسون و طلبة الدراسات العليا المهتمون في هذا المجال، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة، وما ستتوصل اليه من نتائج وتوصيات إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات ومجتمعات أخرى.

6.1 حدود الدراسة:

تتحد نتائج هذه الدراسة وفق الآتي:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية .
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية .
- الحدود الزمنية: تم تطبيق اداة الدراسة في العام الدراسي 2025 / 2026م.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1.2 الأدب النظري

تعرض الباحثة في هذا الجزء الأدب النظري لهذه الدراسة الذي يتحدث عن التخطيط التربوي على النحو الآتي:

1.1.2 التخطيط التربوي

تضمن هذا المحور إيضاحاً للتخطيط التربوي، ومناقشة لنشأته ومفهومه وأهدافه ومبادئه، وأهميته على العملية التعليمية التربوية، على النحو الآتي:

1.1.1.2 مفهوم التخطيط ونشأته

التخطيط في اللغة مشتق من مادة "خطط"، ويُقصد به وضع الخط أو الأثر بشكل مرسوم ومنظم، أي تحديد المسار الذي يُراد السير فيه، وهو بذلك يعبر عن عملية تحديد خطوات منظمة للوصول إلى غاية معينة ، وقد أشار ابن منظور (2003) في لسان العرب إلى أن التخطيط يعني تحديد الخط المرسوم الذي يُتبع لتحقيق هدف ما، أما اصطلاحاً، فقد عرّفه مدبولي (2001) بأنه عملية علمية منظمة تهدف إلى رسم صورة مستقبلية لنشاط معين، وتحديد الموارد والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الصورة ، فيما يرى بن دهيش وآخرون (2005) أن التخطيط هو وظيفة إدارية أساسية تستند إلى التنبؤ بالمستقبل، وصياغة أهداف محددة، وتحديد أفضل الوسائل لتحقيقها.

أما من حيث النشأة، فإن التخطيط قديم قدم المجتمعات البشرية، إذ مارسه الحضارات الزراعية الأولى عند تنظيم مواسم الزراعة وتوزيع الموارد لضمان استقرار الحياة ، لكنه كمفهوم إداري حديث ارتبط بظهور الفكر الإداري في بدايات القرن العشرين، ولا سيما مع إسهامات هنري فايول الذي اعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، ومع تطور الفكر الإداري لاحقاً، أصبح التخطيط أكثر علمية بفضل الدراسات الاستراتيجية، حتى صار أداة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة والتكيف مع التغيرات العالمية (أبو بكر، 2015؛ الشمري، 2018).

2.1.1.2 نشأة التخطيط التربوي

يُعتبر التخطيط من أقدم الأنشطة الإنسانية التي مارسها الإنسان منذ فجر التاريخ، حيث ارتبطت بداياته بمحاولات الإنسان الأولى لتنظيم شؤون حياته اليومية وتدبير موارده المحدودة بما يضمن بقاءه واستمراره، ففي المجتمعات الزراعية القديمة، مارس الإنسان نوعاً من التخطيط البدائي عند تنظيم مواسم الزراعة وتوزيع الموارد المائية وتخزين الغلال، الأمر الذي يُظهر أن فكرة التخطيط وُلدت مع الحاجة إلى مواجهة المستقبل والتعامل مع متغيراته ، ومع تطور المجتمعات أصبح التخطيط أكثر وضوحاً وارتباطاً بالنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي ظهرت في الحضارات الكبرى مثل الحضارة المصرية القديمة، واليونانية، والرومانية، حيث استخدم التخطيط لإدارة الجيوش وتنظيم المدن والأنشطة الاقتصادية (مدبولي، 2001).

أما من الناحية التربوية، فقد ارتبط التخطيط التربوي بظهور المؤسسات التعليمية النظامية، إلا أن بروزه كعلم مستقل لم يتم إلا في القرن العشرين، حيث شكّل جزءاً أساسياً من الفكر الإداري الحديث. فقد أرسى هنري فايول في مطلع القرن العشرين الأساس النظري للتخطيط بوصفه الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، ومن ثم انتقل المفهوم إلى الحقل التربوي، حيث برز التخطيط التربوي كأداة لضمان

الاستخدام الأمثل للموارد التعليمية وتحقيق الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي (العجمي، 2013).

وفي العالم العربي، بدأ الاهتمام بالتخطيط التربوي في منتصف القرن العشرين، متأثرًا بالتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي شهدتها المنطقة. وقد دفعت الحاجة إلى التنمية الشاملة بعد الاستقلال العديد من الدول العربية إلى تأسيس إدارات ومراكز متخصصة للتخطيط التربوي، بهدف ربط التعليم بخطة التنمية الوطنية، والتصدي لمشكلات مثل الأمية والبطالة وضعف الكفاءات التعليمية. وقد أشار لكحل وفرحاي (2009) إلى أن التخطيط التربوي العربي ارتبط تاريخيًا بمحاولات التوسع الكمي في التعليم، ثم تطور لاحقًا ليشمل قضايا النوعية والجودة.

ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، أصبح التخطيط التربوي ضرورة ملحة في ظل تسارع المتغيرات العالمية، مثل العولمة، والانفجار المعرفي، والثورة الرقمية. وفي هذا السياق أكد الدعيلج (2015) أن نشأة التخطيط التربوي المعاصر جاءت استجابة للتحديات التي فرضتها هذه التحويلات، مما جعله أداة رئيسة لإصلاح التعليم وضمان توافقه مع متطلبات التنمية المستدامة، وتؤكد الدراسات الحديثة أن التخطيط التربوي لم يعد مجرد وظيفة إدارية، بل أصبح علمًا استراتيجيًا يستند إلى أسس علمية دقيقة، ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بصنع القرار التربوي على المستويات الوطنية والمؤسسية (أبو بكر، 2015؛ الشمري، 2018).

3.1.1.2 مفهوم التخطيط التربوي

التخطيط التربوي لغة يرتبط مفهوم التخطيط في اللغة بمادة "خطط"، أي رسم خط أو معالم لطريق محدد يُستدل به، وهو ما يشير إلى تحديد المسار الذي يجب اتباعه لتحقيق غاية معينة (ابن منظور، 2003). وبذلك يُفهم التخطيط على أنه تحديد خطوات مرسومة ومنظمة للوصول إلى الأهداف. التخطيط التربوي اصطلاحًا

عرّفه مدبولي (2001) بأنه عملية علمية منظمة تهدف إلى رسم صورة مستقبلية لنشاط تعليمي محدد، مع تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيقه، فيما يرى العجمي (2013) أن التخطيط التربوي هو عملية منهجية تُعنى برسم السياسات وتحديد الأهداف التربوية المستقبلية، ووضع البرامج والأنشطة التي تكفل تحقيقها ضمن إطار زمني محدد، أما الدعيلج (2015) فيعتبره إحدى الوظائف الرئيسة للإدارة التعليمية، التي تقوم على تحديد احتياجات النظام التعليمي وصياغة خطط واستراتيجيات لتطويره بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، ويضيف لكحل وفرحاي (2009) أن التخطيط التربوي يُعنى بإحداث التوازن بين الإمكانيات والطموحات المستقبلية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في

النظام التعليمي، اما Hallak (1990) يشير إلى أن التخطيط التربوي هو عملية علمية تسعى إلى الربط بين التعليم والتنمية، عبر التقدير الكمي والنوعي للموارد التعليمية وتوزيعها بما يضمن تحقيق أهداف المجتمع ، فيما يشير الشمري (2018) إلى أن التخطيط التربوي وسيلة منهجية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد التعليمية وتحقيق الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التربوي ، بينما ترى الشويكي (2023) أن التخطيط التربوي عملية تفاعلية تسهم في تعزيز الشراكة المجتمعية، وتساعد على تكيف المدرسة مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية.

4.1.1.2 أهداف التخطيط التربوي

عند وضع التخطيط التربوي، يجب تحديد الأهداف العامة في ضوء الإطار العام لأهداف المجتمع، مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ،وتقسم هذه الأهداف إلى عدة أبعاد رئيسية كما يراها فهمي (2002) الى:

1. **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل في توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع أفراد المجتمع، بمن فيهم النساء، بما يضمن المساواة في الحصول على التعليم ، و تنمية قدرات وإمكانات الأفراد بما يتوافق مع تنوع قدراتهم وميوله اضافة الى تلبية احتياجات المجتمع من القوى العاملة بما يدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما انها تسهم في تطوير المجتمع نحو مجتمع حديث متحرك اجتماعياً، مع المحافظة على قيمه وتقاليد وراثته الثقافي.

2. **الأهداف السياسية:** تسعى الاهداف السياسية الى المحافظة على الكيان السياسي والاجتماعي للدولة، و تنمية الروح الوطنية لدى أفراد المجتمع وتعزيز علاقة الفرد بالمجتمع والمساهمة في تربية مواطن صالح من خلال ضمان فرص تعليمية متساوية لتعزيز المشاركة المجتمعية والتفاهم بين الأفراد كما انها تشجع التعاون بين الشعوب على المستوى الدولي.

3. **الأهداف الثقافية:** تركز الاهداف الثقافية على المحافظة على الثقافة الإنسانية ونشرها بين أفراد المجتمع و تطوير وتنويع الثقافة من خلال البحث العلمي والتعليم المستمر من اجل رفع مستوى التعليم ومحاربة الأمية بين جميع فئات الشعب لضمان وصول كل فرد إلى أعلى مستويات التعلم الممكنة والقضاء على التمييز بين أنواع التعليم المختلفة وتعزيز انتشار المعرفة والثقافة.

4. **الأهداف الاقتصادية:** تعمل الاهداف الاقتصادية على تلبية احتياجات البلاد الحالية والمستقبلية من القوى العاملة من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية الفردية عن طريق تنمية المهارات والخبرات وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية و مواجهة مشكلة البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين لضمان التشغيل الكامل للقوى العاملة المتاحة كما انها تسهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية

والصناعية من خلال البحث العلمي والتقنيات الحديثة من خلال استثمار الموارد التعليمية والمالية بأقصى كفاءة لزيادة العائد من الاستثمار في التعليم.

5.1.1.2 أنواع التخطيط التربوي

وردت العديد من التصنيفات لأنواع التخطيط التربوي حيث اشار الدعيلج (2015) الى انواع التخطيط التربوي كما يلي:

التخطيط الموجّه: يتم تحديد الخطوط العامة للعمل التربوي، وتترك التفاصيل للمناطق المحلية لتكييفها مع احتياجاتها الخاصة.

التخطيط الإجباري أو المفروض: خطة موحدة تصدر من المستويات العليا، تتضمن جميع التفاصيل ضمن تصور الدولة الاجتماعي والعقدي، وتطبق في جميع المحافظات والمناطق بنفس الشكل.

التخطيط الشامل : يشمل جميع قطاعات النشاط التربوي، ويطبق في المجتمعات التي تهدف إلى إعادة النظر الشاملة في نظامها التعليمي.

التخطيط بدون بيانات: وضع بناءً على تصورات اجتهادية دون الاعتماد على بيانات دقيقة، وقد يكون نجاحه محدودًا بسبب غياب المعلومات الواقعية.

التخطيط بدون أهداف: يعتمد على نماذج فنية وأساليب نظرية بحتة دون ربطها بالواقع التعليمي واحتياجات المجتمع، وغالبًا ما يكون شكليًا وغير فعال.

فيما اشار فرحاي (2016) الى انواع التخطيط التربوي كما يلي:

1. حسب الأهداف

- **هيكلي وبنائي:** يهدف إلى تغييرات أساسية في البناء الاجتماعي والاقتصادي للنظام التعليمي، ويؤدي إلى أوضاع جديدة تسير وفقها العملية التعليمية.
- **وظيفي:** يركز على تحسين النظام القائم وإحداث تطوير تدريجي دون تغيير جذري في البنية الأساسية للنظام التعليمي.

2. حسب المجالات

جزئي: يشمل جزءًا من القطاع التعليمي مثل المناهج الدراسية أو تكوين المعلمين، دون تغطية النظام التربوي بأكمله.

كلي أو شامل: يشمل كل مكونات النظام التربوي، ويحدد المحاور الكبرى والعلاقات بينها ووسائل تنفيذ الخطة، وهو ما يُعرف بالتخطيط الشامل.

3. حسب الأبعاد : يتضمن التخطيط التربوي أبعادًا رئيسية مرتبطة بالإصلاح، وهي:

البعد التاريخي: يأخذ بعين الاعتبار التطورات السابقة للنظام التعليمي.

البعد التنظيمي: يرتبط بهيكلية المؤسسات والسلطات التعليمية.

البعد الاجتماعي والاقتصادي: مرتبط بتأثير التعليم على المجتمع والتنمية الاقتصادية.

4. حسب مصدر القرار

التخطيط المركزي: تصدر الخطط من الإدارة المركزية ويُتوقع تطبيقها بشكل موحد في جميع المناطق.

التخطيط اللامركزي أو المرن: يعطي حرية لكل منطقة لتكييف الخطط التربوية مع وضعها الخاص، ضمن خطوط عريضة مشتركة.

6.1.1.2 خصائص التخطيط التربوي

أشار كل من لكل وفرحاوي (2009)، بستان و طه (1983)، والدعيلج (2015) إلى أن خصائص التخطيط التربوي تتميز بعدة سمات رئيسية:

1. مستقبلي التوجه: يركز التخطيط على تحقيق أهداف مستقبلية بعيدة المدى، ويهدف إلى تلبية

الاحتياجات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

2. علمي ومنهجي: يتميز التخطيط باستخدام أساليب علمية دقيقة، تشمل جمع البيانات وتحليلها،

ووضع الخطط واتخاذ القرارات بطريقة منهجية ومدرسة.

3. شامل ومتعدد الأبعاد: يغطي جميع عناصر النظام التربوي، مثل المناهج، المعلمون، الموارد،

البنية التحتية، والأنشطة التعليمية لضمان تكامل العملية التربوية.

4. مرن وقابل للتكيف: يسمح التخطيط بالتكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة التعليمية والاجتماعية والاقتصادية، مثل الأزمات أو الكوارث.
5. مستمر ودوري: لا يقتصر على مرحلة واحدة، بل يتطلب مراجعة وتحديث دوري لمواكبة المستجدات وتحقيق التطوير المستمر.
6. محدد الأهداف وقابل للقياس: يعتمد على وضع أهداف واضحة ومحددة يمكن قياسها ومتابعتها لضمان تحقيق النتائج المنشودة.
7. تعاوني وشامل الأطراف: يشمل التخطيط جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، من إدارة ومعلمين وطلاب وأولياء أمور، لضمان ملائمة الخطط ونجاح تنفيذها.
8. اقتصادي وفعال: يسعى التخطيط إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل هدر.
9. متوافق مع السياسات والقوانين: يجب أن يكون التخطيط متوافقاً مع سياسات الدولة التعليمية والقوانين المنظمة للعمل التربوي لضمان الانسجام والاستدامة.
10. قائم على التقييم والتغذية الراجعة: يتضمن متابعة تنفيذ الخطط وجمع البيانات حول النتائج، واستخدامها في تحسين الخطط المستقبلية.

7.1.1.2 المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التخطيط التربوي

أشار كل من عبد الحي (2006) والعجمي (2013) إلى أن التخطيط التربوي يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل إطاراً مرجعياً لضمان فعاليته ونجاحه.

من بين هذه المبادئ:

1. الواقعية: ضرورة أن يكون التخطيط قائماً على تحليل دقيق للواقع الفعلي للمجتمع، بما في ذلك احتياجاته وظروفه الخاصة.
2. الشمولية: يجب أن يشمل التخطيط جميع جوانب النظام التربوي، من الأهداف والمناهج إلى الموارد البشرية والمادية.
3. المرونة: يجب أن يكون التخطيط قادراً على التكيف مع التغيرات والظروف المستجدة، مع إمكانية تعديل الخطط حسب الحاجة.
4. الاستمرارية: يعتبر التخطيط عملية مستمرة تتطلب تقييماً دورياً ومراجعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
5. المشاركة: يجب أن يشارك جميع المعنيين في العملية التربوية، بما في ذلك المعلمون، الإداريون، والطلاب، في عملية التخطيط لضمان تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم.

6. التكامل: يجب أن يكون التخطيط متكاملًا مع السياسات التعليمية العامة والخطط التنموية للمجتمع، لضمان التنسيق والتوافق بين مختلف القطاعات.

8.1.1.2 مراحل التخطيط التربوي:

يشير العجمي (2013) إلى أن التخطيط التربوي عملية ديناميكية متكاملة تتكون من مجموعة مراحل مترابطة تهدف إلى تحويل الأهداف التعليمية العامة إلى برامج واقعية قابلة للتنفيذ والتقييم، وتعد هذه المراحل بمثابة الإطار التنظيمي الذي يوجه صانعي القرار في المؤسسات التربوية نحو تحقيق كفاءة النظام التعليمي واستدامته.

1. **مرحلة تشخيص الواقع التعليمي:** وهي الخطوة الأولى التي يتم فيها جمع وتحليل البيانات والمعلومات حول عناصر النظام التعليمي، من حيث أعداد الطلبة والمعلمين، والمناهج، والمباني المدرسية، والموارد البشرية والمادية، وتعد هذه المرحلة الأساس العلمي للتخطيط لأنها تمكّن المخططين من تحديد المشكلات والاحتياجات بدقة، كما يؤكد أبو حسين (2014) أن نجاح التخطيط التربوي يعتمد بدرجة كبيرة على دقة المعلومات وواقعيتها، إذ تمثل قاعدة الانطلاق لأي خطة تطويرية مستقبلية.

2. **مرحلة تحديد الأهداف والسياسات التربوية:** وفيها تصاغ الأهداف العامة والخاصة بما يتوافق مع فلسفة المجتمع ومتطلبات التنمية الشاملة، ويرى الدعيلج (2015) أن وضوح الأهداف وتدرجها من العام إلى الخاص شرط أساسي لنجاح أي خطة تربوية، لأن الأهداف هي التي توجه السياسات وتحدد معايير الاختيار والتقييم لاحقًا.

3. **مرحلة وضع البدائل والسياسات التعليمية:** والتي تتضمن إعداد مجموعة من الاستراتيجيات والبرامج الممكنة لتحقيق الأهداف، مع تحديد الموارد اللازمة من بشرية ومادية وزمنية. ويشير العجمي (2013) إلى أن هذه المرحلة تتطلب دراسة دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي لتقدير التحديات والفرص المتاحة، بينما يؤكد أبو حسين (2014) أن اختيار البدائل المناسبة يعتمد على مبدأ الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية لضمان استدامة التنفيذ.

4. **مرحلة التنفيذ :** هي المرحلة التي تتحول فيها الخطط النظرية إلى برامج عملية، وتشمل توزيع المسؤوليات على الإدارات التربوية والمدارس، وتوفير الموارد المالية والبشرية، ومتابعة مدى الالتزام بتنفيذ الخطط وفق الجدول الزمني المحدد، ويضيف الدعيلج (2015) أن هذه المرحلة تتطلب إشراك جميع الفاعلين في العملية التعليمية لضمان نجاح التنفيذ وتكامل الجهود.

5. **مرحلة المتابعة والتقييم :** وهي من أهم مراحل التخطيط لأنها تُعنى بقياس مدى تحقق الأهداف ومقارنة النتائج بالمعايير الموضوعية، ويشير العجمي (2013) إلى أن التقييم لا يهدف فقط إلى الكشف عن أوجه القصور، بل إلى تقديم تغذية راجعة تسهم في تعديل الخطط وتطويرها، بينما يرى أبو حسين (2014) أن التقييم المستمر يعد ضماناً لاستمرارية العملية التخطيطية وتحسين أدائها على المدى الطويل.

9.1.1.2 العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي:

يرى سعادة وإبراهيم كما ورد في المناشير (2021) أن هناك عدة عوامل رئيسة تؤثر في التخطيط التربوي، وهي:

1. السياسات التربوية: تمثل التوجهات العامة لراسمي السياسات التربوية، بما في ذلك وزير التربية ومساعديه ومجلس التربية. تؤثر هذه السياسات بشكل مباشر على التخطيط، أحياناً دون مراعاة الاحتياجات الملحة في مجالات معينة.
2. الجهات الممولة: تفرض الجهات الممولة رؤيتها وشروطها على الخطط التربوية، مما يؤدي إلى تأثير هذه الشروط على عملية التخطيط، حتى وإن كانت غير متوافقة مع الواقع أو الأهداف التربوية التي يسعى المجتمع لتحقيقها، وقد تؤثر سلباً على معتقداته ومبادئه.
3. التغيرات الاقتصادية والسياسية: تلعب هذه التغيرات دوراً مهماً في التخطيط التربوي، حيث يتطلب الانتقال من السوق المغلق إلى السوق المفتوح اكتساب مهارات وخبرات جديدة لتلبية احتياجات سوق العمل. كما تؤثر التغيرات السياسية العالمية، خاصة في السياق العربي، على المناهج والأنظمة التعليمية.
4. الفترة الزمنية: يرتبط تنفيذ أي خطة بفترة زمنية محددة. أي تأخير أو إطالة في هذه الفترة قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف أو تأخيرها، مما يؤثر سلباً على حماس العاملين. بالمقابل، فإن تقليل الوقت المحدد لتنفيذ الخطة قد يعني استعجالاً غير منطقي، مما يعيق تحقيق الفائدة المرجوة.
5. مشاركة المجتمع: تساهم المشاركة الواسعة لأطراف المجتمع في التخطيط في تحديد الأولويات التي قد تتعارض مع رؤى واضعي الخطط التربوية، مما يؤثر بشكل كبير على عملية التخطيط بشكل عام.

10.1.1.2 التخطيط التربوي المعاصر

أشار العجمي (2013) إلى أن التخطيط التربوي المعاصر يُعد أداة توجيهية تتكامل فيها الرؤية المستقبلية مع العمل الميداني، بهدف تحقيق الجودة الشاملة في التعليم وضمان استدامة التنمية البشرية، ويرى أبو حسين (2014) أن أبرز سمات التخطيط التربوي المعاصر تتمثل في كونه عملية مرنة واستباقية، تستند إلى البيانات الضخمة والتحليل الكمي والنوعي للتنبؤ باحتياجات المستقبل، ولم يعد التخطيط مجرد تنبؤ أو تحديد أهداف عامة، بل أصبح يتضمن بناء سيناريوهات تعليمية متعددة تساعد على التعامل مع الأزمات والتحديات الطارئة، مثل التحولات التكنولوجية السريعة أو الأزمات الصحية كجائحة كوفيد-19، أما الدعيلج (2015) فيشير إلى أن الاتجاهات المعاصرة في التخطيط التربوي تركز على مفاهيم الإدارة الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والتخطيط بالنتائج والتخطيط التشاركي، والتي تهدف جميعها إلى تعزيز فاعلية المؤسسات التعليمية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، كما أصبح التخطيط المعاصر يعتمد على المشاركة الجماعية، بحيث يتم إشراك جميع الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية — من معلمين ومديرين وطلبة وأولياء أمور — في وضع الخطط واتخاذ القرارات، مما يعزز الانتماء المؤسسي ويزيد من فرص النجاح.

فيما تؤكد نهلة بوشديق (2015) أن التخطيط التربوي الحديث أصبح أكثر ارتباطاً بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية من خلال أدوات مثل تحليل SWOT، الذي يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، ورصد الفرص والتهديدات في ضوء التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، وهو ما أشار إليه أيضاً بستان (2016) بأن التخطيط التربوي في شكله المعاصر يتطلب قيادة تربوية واعية قادرة على دمج التكنولوجيا في الإدارة التعليمية واتخاذ القرارات على أسس علمية دقيقة.

وفي هذا الإطار، يوضح الحريري (2017) أن جوهر التخطيط التربوي المعاصر يتمثل في دمج مبادئ التحول الرقمي مع الفكر الإداري الحديث، من خلال اعتماد أنظمة إدارة إلكترونية للتعليم، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات التعليمية، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للأداء الأكاديمي، كما يهدف هذا النمط من التخطيط إلى تطوير الكفايات الرقمية لدى القادة التربويين والمعلمين، بما يضمن تحقيق مخرجات تعليمية تتناسب مع متطلبات سوق العمل العالمي.

وعلى المستوى العالمي، أكدت تقارير منظمة اليونسكو (UNESCO, 2021) أن التخطيط التربوي في القرن الحادي والعشرين يجب أن يكون قائماً على مبادئ المرونة، والمساءلة، والاستدامة، والتركيز على المتعلم، بحيث لا يقتصر على التوسع الكمي في التعليم، بل يتجه نحو بناء أنظمة تعليمية مرنة قادرة على التكيف مع الأزمات، وضمان العدالة في الوصول إلى المعرفة.

فالتخطيط التربوي المعاصر لم يعد مجرد عملية إدارية، بل أصبح نظامًا متكاملًا للتفكير الاستراتيجي والإبداعي في التعليم، يربط بين الأهداف التربوية والسياسات التنموية، ويعتمد على الشراكة بين المدرسة والمجتمع لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء متغيرات العولمة والتقنية الحديثة (بستان، 2016؛ الحريري، 2017؛ UNESCO, 2021).

11.1.1.2 المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي

أشارت الأدبيات إلى العديد من المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي منها :

1. **مشكلات تتعلق بالأهداف:** تتمثل في عدم قدرة المخططين على تحديد الأهداف المرجوة من جهودهم التخطيطية في المرحلة التمهيدية للتخطيط
2. **مشكلات تتعلق بالمشاركة:** حيث يمتنع بعض أعضاء المؤسسة التربوية عن المشاركة في التخطيط، سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ، ما يؤثر على فعالية العملية (القاضي، 2010).
3. **مشكلات تتعلق بالبيانات:** وجود مشكلات في جمع البيانات واستخدامها وربطها بعملية التخطيط بشكل فعال، ونقص البيانات والإحصاءات الأساسية مثل بيانات السكان، القوى العاملة، العرض والطلب، الدخل القومي، ومعدل الإنتاج (القاضي، 2010؛ عليجات، 2007).
4. **مشكلات تتعلق بالموارد:** تتمثل في عدم توافر المصادر المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط التخطيط ، و صعوبة قياس تكاليف التنفيذ والبحث عن طرق لتوفير الموارد.
5. **مشكلات تتعلق بالوعي التخطيطي:** ضعف الوعي التخطيطي لدى المسؤولين عن وضع الخطط أو تنفيذها، وكذلك بين المستفيدين من التخطيط التربوي (القاضي، 2010).
6. **صعوبات في التوافق بين التخطيط التربوي والتخطيط التنموي:** تنشأ من تضارب أهداف التربية القيمة مع الأهداف الاقتصادية المادية، مما يؤدي إلى صعوبات في التنسيق بين الخطط التعليمية والتنموية (عليجات ، 2007).
7. **مشكلات في متابعة التغيرات السريعة:** يعاني التخطيط التربوي من بطء متابعة التغيرات المجتمعية والعلمية، ما يؤدي إلى قصور في تحديث الخطط التعليمية بما يتوافق مع التطور العلمي والتكنولوجي (الحاج، 2002).
8. **التركيز على الكم أكثر من الكيفية:** إذ تعتمد بعض الخطط على الجانب الكمي دون دعمها بالبيانات الدقيقة أو الدراسات المستقبلية والتنبؤية اللازمة لدعم التخطيط الفعال (الحريري، 2007).

9. نقص الخبرات والمهارات التخطيطية: تواجه عملية التخطيط صعوبة نتيجة نقص المهارات والخبرات لدى الأفراد المسؤولين، وحاجتهم إلى مستوى معرفي وقدرة ذهنية عالية لتحديد المشكلات واختيار الحلول المناسبة (العجمي، 2008).

12.1.1.2 التخطيط التربوي في فلسطين

تشير الأدبيات التربوية في السياق الفلسطيني إلى أن التخطيط التربوي يعتبر أداة محورية في تطوير النظام التعليمي وأن هناك توجه متزايد نحو تبني التخطيط لما له من أهمية في توجيه الجهود التربوية نحو تحقيق أهداف التنمية الشاملة وتحسين جودة المخرجات التعليمية، حيث بين صبح (2005) أن التخطيط التربوي، وخاصة في مجال الإشراف التربوي، يتسم بدرجة متوسطة من الفاعلية، إذ تظهر ممارسات واضحة في تحديد الأهداف العامة، إلا أن جوانب التنفيذ والمتابعة والتقويم لا تزال بحاجة إلى تطوير، مما يعكس وجود فجوة بين التخطيط النظري والتطبيق العملي. ويتقاطع ذلك مع ما أشار إليه طه (2001) أن التخطيط التربوي في فلسطين يواجه تحديات بنيوية تتمثل في محدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف الاعتماد على البيانات الدقيقة في بناء الخطط حيث يعطي الاهتمام للجانب الكمي على حساب الجانب الكيفي و كذلك يعطي اهتمام اكبر للبيانات التربوية على حساب البيانات الاقتصادية والاجتماعية والبشرية إلى جانب التركيز على الجوانب النظرية للتخطيط دون تفعيلها بشكل كافٍ على أرض الواقع. كما أكدت الدراسة أن التخطيط التربوي يحتاج إلى مزيد من الربط مع متطلبات التنمية الشاملة، وتطوير آليات التقويم والمتابعة لضمان فاعلية الخطط وتحقيق أهدافها التربوية.

وفي الاتجاه ذاته، أوضحت دراسة أبو عمشا (2013) أن التخطيط التربوي في المدارس الفلسطينية يشهد تطوراً نسبياً، إلا أنه لا يزال يعتمد بدرجة كبيرة على الأساليب التقليدية، مع محدودية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتشاركي. كما أكدت الدراسة أن ضعف مشاركة المعلمين في إعداد الخطط، وقصور استخدام أدوات التحليل الحديثة، يحدان من فاعلية التخطيط المدرسي، الأمر الذي يستدعي تبني نماذج تخطيط معاصرة قائمة على البيانات والتحليل العلمي، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسات التعليمية.

ومن جانب آخر، بيّنت دراسة خضير (2026) أن التخطيط التربوي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتنمية الأداء المهني لدى مديري المدارس، حيث يساهم التخطيط الفعال في تحسين كفاءة القيادة التربوية واتخاذ القرارات المبنية على أسس علمية. ومع ذلك، تواجه عملية التخطيط في المدارس الفلسطينية عدداً من التحديات، مثل الأعباء الإدارية، ونقص الموارد، وضعف التدريب في مجال التخطيط، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراستا صبح (2005) وطه (2001) وعليه، فإن تطوير التخطيط

التربوي في فلسطين يتطلب تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتعزيز القدرات التخطيطية لدى القيادات التربوية، وتفعيل المشاركة المجتمعية، بما يسهم في تحقيق جودة التعليم واستدامته في ظل المتغيرات المتسارعة.

2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة

وفي هذا الجزء من الدراسة يتم التعرف إلى الدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط التربوي ، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم ملخص للدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

1.2.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة خضير(2026) التعرف إلى علاقة التخطيط التربوي بتنمية الأداء المهني لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية نابلس، وكذلك التعرف إلى أثر اختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة في استجابات المديرين نحو التخطيط التربوي وعلاقته بتنمية الأداء المهني. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (144) مديراً ومديرة، بينما تم اختيار عينة طبقية عشوائية قوامها (105) مديرين ومديرات، جرى تحليل بياناتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين التخطيط التربوي ومستوى الأداء المهني لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية نابلس. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بتنظيم برامج تدريبية مستمرة لمديري المدارس في مجالات التخطيط التربوي الاستراتيجي والتشغيلي بما يسهم في رفع كفاءتهم في إعداد الخطط ومتابعتها وتقويمها، إضافة إلى تعزيز ثقافة الأداء المهني من خلال ربط مداخل التخطيط التربوي بنتائج التقييم والمتابعة وبناء منظومة حوافز تشجع الممارسات الإدارية الفاعلة وتسهم في تحسين جودة الأداء المدرسي.

بينما دراسة رواحية (2023) هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-9) في المحافظة، بينما بلغت عينة الدراسة (404) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بأسلوب مناسب لتمثيل المجتمع ، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوي

جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكذلك لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (16 سنة فأكثر)، في حين لم تظهر فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما بينت النتائج أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، دون وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). إضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مهارات التخطيط التربوي لدى المديرين وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ برامج تدريبية للمعلمين تركز على تنويع استراتيجيات التدريس الحديثة، وتطوير نظام الحوافز والترقيات بما يضمن العدالة والشفافية، وربط هذه الأنظمة بالمشاركة في البحوث العلمية والبرامج الابتكارية، بما يسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين جودة الأداء في المؤسسات التعليمية.

أما دراسة الشويكي (2023) فقد هدفت التعرف على دور التخطيط التربوي في تعزيز الشراكة المجتمعية، وأثرها على بناء القيادة الشابة لدى طلاب المرحلة الثانوية في محافظة القدس، اعتمدت الباحثة المنهج الكيفي، كما اعتمدت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء المقابلات مع ثلاث شرائح مجتمعية، ضمت مديري ومديرات المدارس، وطلاب وطالبات المرحلة الثانوية، وأولياء أمورهم حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (10453) شخصاً، في حين تكوّنت عينة الدراسة من (20) شخصاً منهم: (4) مديرون ومديرات، و(8) من أولياء أمور طلاب المرحلة الثانوية، و(8) من الطلاب والطالبات في المرحلة الثانوية في محافظة القدس، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمّها أنّ هنالك عدّة أدوار للمدير، كمخطط لتعزيز الشراكة المجتمعية، وبناء قيادات شابة فاعلة في المجتمع، تتمثل في كونه القدوة، والمخطط الاستراتيجي، والمحفّز الداعم، والقائم على بناء شخصية الطالب المتوازن من الجوانب كافة وأنّ هناك عدّة معوقات تحدّ من دور المدير في بناء شراكة مجتمعية، من أبرزها محدودية صلاحيات المدير، والضغوطات السياسية في مدينة القدس، وضعف الوعي لدى الكثير من أولياء الأمور، وضغوطات التقاليد الاجتماعية المتوارثة، وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ أوصت الباحثة بضرورة توسعة صلاحيات المدير، ورفع كفاءته من خلال برامج تعمل على بناء قدراته وتعزيزها، إضافة إلى وضع خطة طويلة الأمد توازن ما بين التعليم المنهجي واللامنهجي، ورفع الوعي لدى أولياء الأمور بضرورة بناء شراكة بين المدرسة والمجتمع، ونبذ العادات والتقاليد الاجتماعية السيئة.

تناولت دراسة احمد (2023) التخطيط التربوي وأثره على الإدارة المدرسية، تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الأدوار المهمة التي يقوم بها التخطيط التربوي وما يترتب عليه من الأثر الواضح على تحسين العملية الإدارية بالمدارس في ولاية شرق دارفور ولنمو فكر القائمين على الإشراف والإدارة المدرسية

التي لا يدركها الكثير من الإداريين ، وهدفت الدراسة الي تحديد مدى حاجة المشرفين ومديري المدارس للقيام بواجباتهم. تشخيص المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية. معرفة المهام التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديري المدارس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم العينة (37) مدرسة طبقاً لسياسات ادارة التعليم العالي تم بتوزيع عدد (40) استمارة استبانة، توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها العمل على الاشراف التربوي والرقابة على كل ما يدور داخل المؤسسات التربوية (المدارس) . يمثل التخطيط التربوي اهم معول من معاول تحقيق الهدف التربوي . يرتبط نجاح عملية التدريس بنوعية التخطيط التربوي الجيد. اوصت الدراسة بضرورة تعيين المعلمين والمشرفين المؤهلين والمدرّبين للدقة في العمل الاداري والتربوية، يجب ان تساهم الادارة المدرسية بشكل كبير في تحسين العملية التعليمية . ضرورة اتخاذ القرارات الجيدة لإدارة العملية التعليمية في المؤسسات التربوية.

هدفت دراسة أبو شنار (2022) التعرف على درجة معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية في محافظة مادبا بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها خلال جائحة (كوفيد-19). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (77) فردا من مديري ومديرات المدارس الحكومية، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإعداد مقياس التخطيط التربوي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام للدرجة الكلية لمقياس معوقات التخطيط التربوي كان متوسطا وبمتوسط حسابي (3.54 من 5)، وعلى مستوى المجالات؛ جاء مجال العلاقة مع المجتمع المحلي بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.02) وثانيا: مجال الإمكانيات المادية بمتوسط (3.96) وكلاهما بدرجة (مرتفعة)، وجاء مجال المعلمين بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.28)، ورابعا: المجال الإداري بمتوسط (3.27)، وخامسا: مجال الطلبة بمتوسط (3.20) وجميعها بدرجة (متوسطة)، وفي ضوء النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات لتجاوز المعوقات والحد من آثارها بمحافظة مادبا وعموم مدارس المملكة الأردنية مثل توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للقياديين في المؤسسات التعليمية، ضرورة وجود هيئة رقابة تربوية في المؤسسات التعليمية، وضرورة التواصل مع المجتمع المحلي وتبادل التشاركية في وضع الخطط التربوية، وضرورة تعزيز الشراكة بين المعلمين والإدارة المدرسية.

وأجرى المناصير (2021) دراسة هدفت التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية فيها الأردن ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من 21 فقرة وتم التأكد من صدقها وثباتها من ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 73 مديرة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي أظهرت نتائج الدراسة ان درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرك عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة وتوجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير الخبرة لصالح خبرة أقل من خمس سنوات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي و لصالح فئة الدراسات العليا في ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي المتمثل في المصادر المالية اللازمة لتطوير عملية التعليم والأبنية المدرسية والاهتمام بالطالبات وإرشادهن نفسياً وتوجيههن مهنيًا وتقنيًا

وطبقت **مريم سالم (2021)** دراسة هدفت التعرف على معوقات التخطيط التربوي كما يدركها مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة في ليبيا وتحقيقاً لهدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة في مسعى لتحقيق هدفها وقامت بتصميم استبانة مكونة من 19 فقرة تغطي الجوانب المختلفة لمعوقات التخطيط التربوي تم تطبيق الاستبانة على عدد من 30 من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة أخضعت البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الانحرافات المعيارية اختبار مان ويتي وكروسكال وأليس لدلالة الفروق وتوصلت الباحثة الى العديد من النتائج منها أن جميع المعوقات تحققت بشكل كبير كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المديرين والمديرات في إدراكهم لمعوقات التخطيط التربوي كما لم توجد فروق في إدراك معوقات التخطيط وفق الخبرة والتخصص .

بينما سعت دراسة **المانع (2020)** تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض إلى تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم إختيار أفراد عينة الدراسة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة والمكونة من جميع القادة التربويين بالإدارة وإدارتها وأقسامها المختلفة لمرحلتي التعليم الابتدائي والثانوي. حيث اشتملت العينة على ٦٤ قياديا تربويا. وقد استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك قصور بمكونات نظام التخطيط التربوي مدخلات، مخرجات عمليات الذي وضحته محاور الدراسة. حيث أن النقص يتمثل في عدم وجود برامج لذوي الإحتياجات الخاصة وبرامج تخص المرأة. وكذلك في عدم مواصلة التدريب للمعلمين إلا من خلال الجامعة والتي كانت في رأي القادة التربويين غير كافية. وعدم وجود تثقيف للمعلم لكي يكون معلما مواكبا ومطلعا لتخريج المعلم الموسوعة في مجال الثقافية العامة وهناك عدم إهتمام بتنفيذ إستراتيجية التخطيط التربوي فقد وضعت هذه المناهج لكي تكون محاورها المعلم المنهج، الطالب، وولى الأمر وهناك عدم إشراك الرأي العام في الخطط التربوية وحتى المعلمين لا يشتركون في المؤتمرات التربوية بنسب كبيرة ولا توجد مؤتمرات تربوية بالمدارس. إضافة إلى ذلك كله لم تعمم المكتبات المدرسية بالمدارس وذلك الزيادة المعارف والآداب والعلوم العامة للطلاب حيث تزودهم بمهارة الإطلاع فينشأ جيلا مثقفا واعيا. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها بأنه لا بد من هيئة رقابة تربوية، وتكون قراراتها ملزمة، ويكون لها سلطة رقابية مطلقة، تشرف على

تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم، وأن يتم تأهيل القادة التربويين بالتخطيط التربوي ويكونوا من ذي المؤهلات العلمية العليا في مجال التخطيط التربوي.

هدفت دراسة الشمري (2019) التعرف على معوقات التخطيط التربوي المرتبطة بمشكلات معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والوقوف على الأسس النظرية لهذه المعوقات، وتقديم مقترحات لتجاوزها، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت، بلغت عينة الدراسة (279) فرداً من المعلمين والمديرين في المدارس المتوسطة بمحافظة الجهراء، تم اختيارهم لتمثيل مجتمع الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت في صورتها النهائية من (13) عبارة غطت جوانب المعوقات المختلفة بعد التحقق من صدقها وثباتها. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي شملت التكرارات، والنسب المئوية، والوزن النسبي، ودلالة الوزن النسبي لتحديد الأهمية النسبية وترتيب المعوقات، أظهرت النتائج أن أبرز معوقات التخطيط التربوي جاءت متمثلة في الاعتماد على خطة تربوية واحدة لجميع المدارس دون مراعاة للظروف الجغرافية أو الاحتياجات الخاصة بكل مدرسة، كما كشفت النتائج عن خلو الخطط التربوية من البدائل الجاهزة للتنفيذ في حالات الطوارئ، وضعف وجود خطط علاجية لمواجهة المشكلات الميدانية. بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج وجود معوقات تتعلق بالتأخر في صنع القرارات التربوية واقتنار بعض الخطط للواقعية والتنسيق الفعال بين المدارس، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنويع الخطط التربوية بما يتناسب مع ظروف وإمكانات كل مدرسة، وتضمين بدائل مرنة وخطط طوارئ جاهزة لمواجهة أي متغيرات مفاجئة. كما أوصت بتعزيز مهارات التخطيط لدى الإدارات المدرسية عبر برامج تدريبية متخصصة، وتفعيل مبدأ "روح القانون" في التعامل مع المشكلات الإدارية والتربوية بدلاً من التقيد الحرفي باللوائح الذي قد يعيق مرونة التنفيذ وتطوير الأداء.

فيما قام الفجير (2018) بدراسة هدفت الى تقويم وتطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم وبلغت عينة الدراسة (112) مفردة وقام الباحث ببناء استبانته لجمع البيانات مصادرها الأولية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي توصل إلى ان درجة أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم لمهامها القيادية في دول اتجاهات الإدارية المعاصرة كانت بدرجة عالية في مختلف المحاور حيث بلغ متوسط الأداء ككل (3.62) من (5) وهو مستوى أداء عالي، وانا يمكن تطوير أداء القيادات الإدارية ووزارة التربية والتعليم من خلال تطبيق مبادئ الاتجاهات الإدارية المعاصرة ومنها وضع رؤية واضحة للوزارة بمشاركة اليمنيين ومواكبة التطورات واستخدام الطرق الحديثة الإدارة وتفعيل إدارة الجودة الشاملة و التقويم المستمر للعاملين وتفعيل الرقابة التربوية،

كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة على الأداة ككل وعلى المحور الأول والثاني والثالث والرابع والسادس) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لسيف لصالح المسمى الوظيفي وكيل وزارة على المسمى الوظيفي (مدير إدارة ورئيس قسم) بينما لا توجد فروق في باقي المجالات، وبناء على النتائج أوصلت الدراسة بالاستفادة من الاتجاهات والنظريات الإدارية المعاصرة في تطوير أداء القيادة الإدارية بوزارة التربية والتعليم إضافة إلى التوعية بأهمية الاستفادة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تحسين الأداء من خلال نشر ثقافة تنظيمية في أوساط القيادات التربوية مع التدريب والتأهيل المستمر لكل العاملين في وزارة التربية والتعليم.

كما أجرى العرسان (2016) دراسة هدفت الى تعرف مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الانبار من وجهة نظر مديري المدارس، تكونت عينة الدراسة من (263) مدير ومديرة منهم (141) مدير و(122) مديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، توصلت الدراسة الى ان درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس كانت متوسطة وعدم وجود فروق بين مشكلة التخطيط التربوي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى إلى متغير الجنس والخبرة الإدارية ووجود فروق بين مشكلات التخطيط التربوي التي تواجه مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

كما طبق علي (2011) دراسة هدفت الى معرفة دور التخطيط التربوي في تنمية المؤسسات التربوية ، دراسة تطبيقية على مدارس المجلس الافريقي للتعليم الخاص في المرحلة الثانوية في الفترة من 2005 إلى 2010 . وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية مكونه من (50) أستاذ من المجتمع الأصلي. توصلت الدراسة الى ان التخطيط التربوي لدى مؤسسة المجلس الافريقي يؤدي دور فعال وله مردود كبير ، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بأهمية دعم قسم التخطيط التربوي والبحوث بالمجلس الافريقي للتعليم الخاص ماديا ومعنويا .

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة عبدالله والين (Abdillahi & Alin, 2026) التعرف على دور التخطيط التربوي في تحسين جودة أداء المدارس الثانوية في الصومال، من خلال فحص العلاقات بين أربعة أبعاد رئيسة للتخطيط التربوي، وهي: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والبيئة والدعم، ومدى إسهامها في تعزيز الأداء المدرسي ، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية، حيث بلغت العينة (85) معلماً ومعلمة واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي حيث أظهرت النتائج أن تصورات المعلمين نحو أبعاد التخطيط التربوي الأربعة جاءت إيجابية ومتراصة بشكل وثيق، مما يعكس الطبيعة التكاملية لعمليات التخطيط التربوي. كما بينت النتائج أن بعد التخطيط يرتبط ارتباطاً قوياً بكل من التنفيذ والتقييم والبيئة

والدعم، مما يؤكد دوره المحوري والتنسيقي داخل النظام التعليمي. وأظهرت الدراسة أن بعدي التنفيذ والتقييم يُعدّان الأكثر تأثيرًا في التنبؤ بجودة الأداء المدرسي، في حين يؤدي بعد البيئة والدعم دورًا تكامليًا يعزز من فاعلية بقية الأبعاد ، أكدت الدراسة أهمية تعزيز التخطيط التربوي القائم على المشاركة والبيانات، وتطوير آليات التنفيذ الفعّال، وتفعيل التقييم المنهجي المستمر، بما يسهم في تحسين جودة واستدامة التعليم الثانوي، خاصة في البيئات التي تعاني من محدودية الموارد.

فيما هدفت دراسة **ندالا ومكجيسي-مبيوي (Ndala &Macjessie-Mbewe,2025)** إلى تحليل خطط التعليم في مالاوي منذ عام 1995، وذلك بهدف تقييم مدى فاعليتها في تنمية المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال مراجعة الخطط التعليمية والمناهج، وتحليل مدى اتساقها وتكاملها مع المعايير العالمية، وكذلك مدى استجابتها لاحتياجات المجتمع المحلي ، أظهرت نتائج الدراسة أن مالاوي ركزت تاريخيًا على توسيع فرص الوصول إلى التعليم وتحقيق العدالة التعليمية، إلا أن الخطط الحديثة اتجهت نحو التركيز على تنمية المعرفة والمهارات المرتبطة بمؤشرات التنمية البشرية. كما بينت النتائج أن هذه المهارات يتم تحديدها بوضوح على مستوى الصفوف الدراسية، إلا أن التحدي الرئيس يتمثل في ضعف تحويل هذه المعارف والمهارات إلى نتائج فعلية ملموسة على مستوى التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما يعكسها انخفاض ترتيب الدولة في مؤشر التنمية البشرية ، أوصت الدراسة بضرورة أن تتضمن الخطط التعليمية تحديدًا دقيقًا للمعارف والمهارات المطلوبة لمواجهة تحديات المجتمع، إضافة إلى تبني نماذج تعليمية تربط التعلم بالحياة الواقعية خارج الصف، وتعزيز التعلم القائم على الطالب، بدعم من المعلمين وأولياء الأمور والخبراء، بما يسهم في تحسين مخرجات التعليم وتعزيز التنمية المستدامة.

أما دراسة **دوز (Douse,2024)** هدفت إلى استكشاف تأثير الذكاء الاصطناعي في مجال التخطيط التربوي، وبيان الكيفية التي يمكن من خلالها تعظيم الاستفادة من إمكاناته في تطوير الأنظمة التعليمية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات والتقارير الدولية، وخاصة إسهامات منظمة اليونسكو في مجال الذكاء الاصطناعي والتعليم، وتحليل توجهات النقاش العالمي حول التحول الرقمي في التعليم ، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ترددًا واضحًا في الأوساط التربوية، بما في ذلك تقارير اليونسكو، في الاعتراف بأن التعليم يشهد تحولًا جذريًا نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وعلى رأسها الذكاء الاصطناعي. كما بينت أن الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة قد يشكل أحيانًا إطارًا مقيدًا يحد من الابتكار في توظيف التكنولوجيا الحديثة في مواجهة التحديات التعليمية العالمية. وأكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي سيستمر في التأثير في التخطيط التربوي، مما يتطلب من المخططين التربويين التكيف مع هذا التحول المستمر، أوصت

الدراسة بضرورة مواكبة المخططين وصنّاع القرار التربويين للنقاشات العالمية المتعلقة بالتعليم والذكاء الاصطناعي، مع تبني موقف نقدي متوازن يبتعد عن الحتمية التكنولوجية. كما دعت إلى توظيف الذكاء الاصطناعي بشكل إبداعي ومدرّس لتحسين جودة التعليم وفاعليته، والانطلاق من التحديات والفرص التي يطرحها هذا التحول، بما يسهم في بناء نظام تعليمي أكثر كفاءة وعدالة واستدامة.

وقام **طومسون وآخرون (Thompson, 2022)** بدراسة هدفت إلى استكشاف تجارب المعلمين في منطقة الكاريبي خلال جائحة كوفيد-19، وتحليل انعكاساتها على التخطيط التربوي وصنع السياسات التعليمية. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي باستخدام تصميم بحث نوعي عام، حيث تم تحليل مضامين ثلاث ندوات افتراضية نظمها مركز الكاريبي للتخطيط التربوي، وشارك فيها خبراء من دول الكاريبي وأمريكا الشمالية، تناولت التحديات التي واجهت المؤسسات التعليمية في مختلف المراحل الدراسية، أظهرت نتائج الدراسة أن معظم العاملين في القطاع التعليمي لم يكونوا مستعدين لمواجهة تداعيات الجائحة، مما أدى إلى صعوبات في التكيف مع أنماط التعليم الإلكتروني والمدمج، وظهور ضغوط نفسية واجتماعية، إضافة إلى تحديات اقتصادية وتعطل في نظام الامتحانات. كما كشفت النتائج عن مجموعة من الاستجابات التي تم تبنيها، تمثلت في تنفيذ برامج تدريبية، وتعزيز قنوات التواصل، وتطوير البنية التحتية والتكنولوجية، وتطبيق إجراءات الصحة والسلامة، إلى جانب تعزيز التعاون المحلي والدولي لضمان استمرارية التعليم وإتاحة الفرص لجميع الطلبة، أكدت الدراسة أهمية توظيف خبرات المعنيين في الميدان التربوي في عمليات التخطيط وصنع السياسات، وضرورة تعزيز مبادئ التعاون والعدالة وتكافؤ الفرص، وإعادة التفكير في مستقبل التعليم بصورة جذرية، من خلال دمج وجهات نظر مختلف أصحاب المصلحة في تطوير التخطيط التربوي بما يتناسب مع الأزمات والتحديات العالمية.

قام **أوغونودي وآخرون (2021)** بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر جائحة كوفيد-19 في التخطيط التربوي في نيجيريا، واستكشاف التحديات التي واجهت هذا المجال خلال فترة الإغلاق، إضافة إلى تقديم مقترحات لتحسين استمرارية التخطيط التربوي في ظل الأزمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل البيانات الثانوية المستمدة من المصادر المطبوعة والإلكترونية، أظهرت نتائج الدراسة أن جائحة كوفيد-19 أدت إلى تعطيل العديد من أنشطة التخطيط التربوي، حيث تم تعليق تنفيذ البرامج المخطط لها، وإيقاف التخطيط المدرسي، وتعطيل تخطيط الدروس على مستوى المدارس، إضافة إلى توقف عمليات جمع البيانات اللازمة للتخطيط. كما كشفت الدراسة أن هذا التعطل أثر سلباً في استمرارية العملية التعليمية وكفاءة إدارتها، أوصت الدراسة بضرورة تدريب المخططين التربويين على استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التخطيط، وتوفير البنية التحتية الرقمية اللازمة، بما يضمن استمرارية التخطيط التربوي حتى

في ظل الأزمات والطوارئ، ويسهم في تعزيز مرونة النظام التعليمي وقدرته على التكيف مع المتغيرات.

بينما هدفت دراسة أكبان (Akpan,2020) إلى التعرف على أنواع التخطيط التربوي وأسباب الاهتمام به، من خلال تحليل دوره في دعم التنمية الشاملة للمجتمعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولت تصنيفات التخطيط التربوي وفق معايير متعددة، إلى جانب عرض مبررات التخطيط وأهميته في تطوير الأنظمة التعليمية ، أظهرت الدراسة أن التخطيط التربوي يُعد أداة أساسية لتحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وأن أي خلل في التخطيط قد يؤدي إلى آثار سلبية طويلة المدى على تقدم الدول. كما بينت الدراسة تنوع أنواع التخطيط التربوي وفق طبيعة الأهداف والمجالات، إضافة إلى عرض نماذج التخطيط، مثل النموذج التفاعلي والنموذج العقلاني، ودورها في تحسين كفاءة اتخاذ القرار التربوي، حددت الدراسة مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط التربوي في نيجيريا، من أبرزها محدودية الموارد وضعف التنفيذ، كما قدمت مجموعة من المقترحات لمعالجة هذه التحديات، شملت تحسين آليات التخطيط، وتعزيز كفاءة القائمين عليه، وتبني نماذج تخطيط مرنة تستجيب لاحتياجات المجتمع، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

اما دراسة جاليجاو وآخرون (2019) فهدفت إلى التعرف على الاتجاهات المفضلة لدى مديري المدارس في التخطيط التربوي، مع تحليل تأثير بعض المتغيرات السياقية والشخصية في اختيار أساليب التخطيط، وذلك في ضوء أفضل الممارسات المؤسسية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي القائم على المراجعة المنهجية (Systematic Review)، حيث تم جمع البيانات باستخدام أسلوب تنقيب البيانات (Data Mining) من الدراسات والأدبيات ذات الصلة ، أظهرت نتائج الدراسة أن تفضيلات المديرين لأساليب التخطيط التربوي تتأثر بخصائصهم الشخصية والسياقية، كما أكدت أهمية تبني مداخل تخطيط مرنة وحديثة تواكب التطورات التكنولوجية، وتعزيز التكامل بين التخطيط وصنع السياسات التعليمية. كما بينت النتائج أن التخطيط التربوي الفعال يجب أن يدعم التفكير الناقد والإبداع لدى الطلبة، ويعزز التعاون والتكامل بين مختلف عناصر العملية التعليمية ،أوصت الدراسة بضرورة أن يتبنى مديرو المدارس أساليب تخطيط مبتكرة ومرنة تسهم في تحسين جودة التعليم، مع التركيز على توظيف التكنولوجيا، وتعزيز التعاون بين التخصصات، واختيار استراتيجيات تخطيط تلبي احتياجات المؤسسة التعليمية وتسهم في تطوير مخرجات التعلم.

هدفت دراسة كابور (Kapur ,2018) إلى توضيح مفهوم التخطيط والإدارة التربوية، وتبسيط الضوء على أهم المجالات والعوامل التي تشكل أساساً لنجاح عمليات التخطيط والتنظيم في

المؤسسات التعليمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات التربوية المرتبطة بالتخطيط والإدارة، واستعراض العناصر الأساسية التي ينبغي مراعاتها عند إعداد وتنفيذ الخطط التربوية، أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط والإدارة التربوية يمثلان عملية معقدة تتطلب مراعاة مجموعة من العوامل، مثل القيم والمعايير والسياسات والإجراءات التنظيمية، إضافة إلى أهمية تحليل الواقع التعليمي قبل وضع الخطط. كما أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بقضايا حيوية، مثل الحد من التسرب المدرسي من خلال وضع استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالطلبة، إلى جانب أهمية ممارسة الأدوار القيادية من قبل القيادات التربوية داخل المؤسسات التعليمية، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة التخطيط والإدارة التربوية من خلال تطوير قدرات القادة التربويين، والالتزام بالقيم المهنية، وتحسين آليات التنفيذ والمتابعة، بما يسهم في تحقيق جودة العملية التعليمية ورفع كفاءة مخرجاتها.

وهدف دراسة ليو وتشان (Liu&chan,2018) إلى إجراء مراجعة نقدية لدرستين تناولتا دور مديري المدارس في الصين، تم تنفيذهما بفواصل زمني يقارب عشر سنوات، وذلك بهدف تحليل أدوارهم ومسؤولياتهم واستكشاف دلالات ذلك على التخطيط التربوي. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النقدي من خلال مقارنة نتائج دراستين ميدانيتين؛ حيث جمعت بيانات الدراسة الأولى من عدة مقاطعات في جنوب الصين، بينما ركزت الدراسة الثانية على منطقة تشانغشا في مقاطعة هونان، باستخدام أداة قياس موحدة في كلتا الدراستين، أظهرت النتائج أن مديري المدارس يعانون من عدم توازن في توزيع أعبائهم الوظيفية، حيث يتركز جهدهم بشكل أكبر على الأعمال اليومية على حساب الجوانب القيادية والتخطيطية. كما أشارت الدراسة إلى أن الاختلافات الزمنية والمكانية بين الدراستين تجعل المقارنة المباشرة محدودة، مما يستدعي تبني دراسات طويلة أكثر عمقاً لفهم تطور القيادة المدرسية عبر الزمن، أكدت الدراسة وجود انعكاسات مهمة على برامج إعداد القيادات التربوية والتخطيط للممارسات المدرسية اليومية، إضافة إلى توجيه البحث المستقبلي نحو تبني مناهج أكثر شمولاً في دراسة القيادة التربوية. كما أوصت بضرورة إعادة توزيع الأدوار الإدارية بما يعزز كفاءة المديرين في ممارسة مهام التخطيط التربوي وتحقيق التوازن بين الجوانب الإدارية والقيادية.

بينما هدفت دراسة بولكا وولفغانغ وميتي (Polka, Wolfgang& Mete, 2017) إلى توضيح الإطار المفاهيمي للتخطيط التربوي التفاعلي (الصدفي) القائم على استثمار الفرص غير المتوقعة، من خلال عرض نموذج تطبيقي تم تنفيذه في جامعة نياجرا بالولايات المتحدة الأمريكية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم نموذج عملي قائم على الخبرة التطبيقية، وتحليل مكوناته النظرية والتطبيقية في سياق التخطيط التربوي، أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط التربوي لا ينبغي أن يقتصر على النماذج التقليدية، بل يجب أن يتضمن ما يُعرف بـ "نموذج التخطيط الافتراضي" القابل للتفعيل عند ظهور فرص مفاجئة يمكن استثمارها لصالح المؤسسة التعليمية. كما

بيّنت أن هذا النوع من التخطيط يعتمد على عقلية مرنة قادرة على دمج الأفكار الجديدة ضمن السياق التعليمي المتغير، بما يسهم في تطوير البرامج والمناهج والأنشطة التعليمية بشكل مستمر، أكدت الدراسة أن نجاح هذا النمط من التخطيط يركز على إطار "منطقة التغيير الفعال" (ECZ) ، والذي يركز على الجانب الإنساني في التغيير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الاحتياجات التنظيمية، والاحتياجات الاجتماعية والمهنية، والاحتياجات الشخصية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا النمط من التخطيط المرن لتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة السريعة للتغيرات واستثمار الفرص بما يحقق جودة التعليم وتطوير مخرجاته.

اما دراسة **كوري (Corey، 2008)** "مرحلة ما قبل تصميم التخطيط التربوي للمؤسسات المدرسية بأوهايو من وجهة نظر مشرفي المقاطعات" (Pre-Design Educational Planning for School Facilities in Ohio from the Perspective of District Supervisors)

هدفت إلى استكشاف وجهات نظر مشرفي المقاطعات في ولاية أوهايو حول عملية التخطيط التربوي قبل تصميم منشآت المدارس، مع التركيز على كيفية تأثير هذه العملية على جودة التعليم والبنية التحتية المدرسية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من مشرفي المقاطعات في أوهايو. تم استخدام استبيانات ومقابلات لجمع المعلومات حول ممارسات التخطيط التربوي والتحديات التي يواجهونها في مرحلة ما قبل التصميم ، أشارت النتائج إلى أن التخطيط المسبق لتصميم المنشآت المدرسية يلعب دورًا حاسمًا في تحسين البيئة التعليمية وإن المشرفون يواجهون تحديات تتعلق بنقص الموارد والتمويل، مما أثر على قدرتهم على تنفيذ خطط فعالة كما أكد المشرفون على أهمية المشاركة المجتمعية والتعاون بين مختلف الجهات المعنية لضمان نجاح عملية التخطيط، وقد أوصت الدراسة ب تعزيز التدريب والتطوير المهني للمشرفين في مجال التخطيط التربوي و توفير موارد مالية وبشرية كافية لدعم عملية التخطيط والتنفيذ.

قام **تريستان (Tristan، 2005)** بدراسة هدفت الى البحث حول مدى توفر خطط بعيدة المدى في المدارس الدولية هذه الدراسات تعرض إحصائية ل32 مدرسة دولية في 22 دولة مختلفة حول مدى وجود خطط بعيدة المدى في المدارس توصلت الدراسة لأن نصف المدارس فقط لديها خطط والقليل لديه خطط سنوية والقليل لديه خطط دورية والعديد استغنى عن هذه الخطط ، كما توصلت النتائج الى ان 70% أبدوا حاجتهم إلى وضع الخطط الاستراتيجية ووصفوا تلك الخطط معنا حيوية وضرورية بشكل عام المدارس الكبيرة ، وأن عدم توفر خطط استراتيجية في تلك المدرسة يعود إلى أنها تحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على الخطط الاستراتيجية في جميع المدارس وفي جميع الأوقات وهذا ما يحدد قيمة الإدارة .

فيما أجرى ماكنري واشيل (Achilles & Mchenry، 2000) دراسة بعنوان (Educational planning components in South Carolina)هدفت إلى معرفة مكونات التخطيط الأساسية غير الموجودة في خطط مديريات التعليم في جنوب كارولينا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن 96% من مبادرات التخطيط كانت غير ملائمة لتلبية الحد الأدنى لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، كما كان واضحاً غياب التخطيط الفاعل، والافتقار إلى فهم عناصر التخطيط، الذي ازداد تعقيداً بالإعداد والتدريب غير الملائمين لمديري التربية ومساعدتهم. وخلصت الدراسة إلى أن نقاط الضعف هذه يمكن إرجاعها إلى حاجة عالمية لتعليم التخطيط .

3.2.2 ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها :

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، عن اتجاه واضح نحو الاهتمام المتزايد بالتخطيط التربوي حيث اشارت الى مكانته و أهميته و مساهمته الفاعلة في تنمية المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص ، وأكدت على أهمية تبني التخطيط بعيد المدى والاعتماد على التخطيط المسبق واستخدام استراتيجيات تخطيط حديثة ومرنة تسهم في تحسين البيئة التعليمية وضمان جودة البيئة التحتية للمؤسسة التربوية وهو ما يتقاطع مع ما أشارت إليه الدراسات كدراسة (Abdillahi & Alin, 2026) و (Ndala & Macjessie-Mbewe, 2025) التي أبرزت الطبيعة التكاملية لعمليات التخطيط التربوي وارتباطها الوثيق بجودة الأداء وتحقيق التنمية المستدامة.

هذا ويفيد عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية؛ في زيادة وعي الباحثة بالموضوع والمساهمة في بناء الإطار المفاهيمي للتخطيط التربوي وتحديد أبعاده ومكوناته وتطوير أداة الدراسة، وتحديد المجتمع والعينة من خلال الادب النظري والدراسات السابقة اذ اهتمت الدراسات بمواضيع: مفهوم التخطيط التربوي ومكوناته ، دور التخطيط التربوي في تعزيز الشراكة المجتمعية ، دور التخطيط المسبق في تحقيق الأهداف وتحسين البيئة التعليمية ، كما في دراسة (Akpan (2020 التي أوضحت أنواع التخطيط وأهميته، وهو ما انعكس في تنظيم محاور الدراسة الحالية. أما من الناحية التطبيقية، فقد استفادت الدراسة من الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل الاستبانة في دراسة رواحية(2023) مما ساعد في تطوير أداة قياس ملائمة لواقع المدارس الفلسطينية، كما اشارت الى المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي كما ظهر في دراسات (Ogunode et al., 2021) و (Thompson, 2022) التي ركزت على التحديات والأزمات وتأثيرها في استمرارية التخطيط التربوي.

وفي هذا السياق، تتجلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب، حيث أسهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد أبعاد التخطيط التربوي ومكوناته، كما ساعدت في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها، استناداً إلى ما كشفت عنه من فجوات بحثية، خاصة في مجال ضعف التطبيق العملي للتخطيط التربوي. كذلك استفادت الباحثة في تطوير أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل الاستبانات والمقابلات، إضافة إلى الاسترشاد بنتائج تلك الدراسات في تصميم الدليل الإداري التربوي المقترح، بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية وخصوصيتها

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة تكمن في التركيز على أهمية التخطيط التربوي كمدخل أساسي لتحسين جودة التعليم وتطوير الأداء المدرسي، كما تتقاطع معها في تناولها للعوامل المؤثرة في فاعلية التخطيط، مثل نقص الموارد، وضعف التدريب، والحاجة إلى تطوير الكفايات القيادية لدى مديري المدارس، وهو ما ظهر في عدة دراسات مثل (McHenry & Achilles 2000) والعمرسان (2016) حيث تتفق الدراسة مع دراسة الفجير (2018) في تناولها للاتجاهات الإدارية المعاصرة، لكنها تختلف عنها في أنها تستهدف مديري المدارس الثانوية بدلاً من القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم و دراسة (Akpan, 2020) في إبراز أهمية تنوع أنماط التخطيط ومرونته.. وتستفيد من دراسة أبو شنار (2022) والعمرسان (2016) في التعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي لدى المديرين، لكنها تتجاوز ذلك بتقديم دليل إرشادي عملي لحل تلك المشكلات، تتلاقى مع دراسة كوري (2008) في إبراز أهمية التخطيط التربوي كعامل حاسم في تحسين الأداء الإداري، لكنها تتميز بتركيزها على السياق الفلسطيني تحديداً، تتميز عن دراسة الشويكي (2023) بتركيزها على دور التخطيط التربوي في الإدارة المدرسية، بينما ركزت الشويكي على تعزيز الشراكة المجتمعية، بالتالي تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم دليل عملي يمكن الاستفادة منه في تطوير التخطيط التربوي، مما يجعلها إضافة نوعية للأدبيات التربوية في هذا المجال.

أما الاختلاف الأساسي، فهو أن الدراسة الحالية تقدم إطاراً تطبيقياً عملياً يمكن استخدامه مباشرة من قبل مديري المدارس وصانعي السياسات التربوية في فلسطين، مما يعزز من فاعلية التخطيط التربوي في ظل التحديات القائمة، كما تتميز عن الدراسات السابقة بتركيزها على اقتراح دليل إداري تربوي لتفعيل وظيفة التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، في حين ركزت الدراسات السابقة على تقييم دور التخطيط التربوي أو تحليل مشكلاته دون تقديم دليل عملي يمكن تطبيقه مباشرة، كذلك تختلف عن دراسات مثل (Douse, 2024) التي تناولت التخطيط في ضوء الذكاء الاصطناعي، حيث تركز الدراسة الحالية على الجانب التطبيقي الميداني المرتبط بمديري المدارس.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة من حيث توضيح منهج الدراسة ووصف مجتمعا وعينتها والأداة المستخدمة فيها وكيفية إعدادها وتطويرها وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها وتصحيحها والمعالجة الإحصائية المنبثقة عنها كما سيشتمل على تحديد متغيرات الدراسة وذلك على النحو الآتي :

1.3 منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي التطويري بهدف بناء دليل تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استنادا إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، ذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات ، و نظرا لخصوصية هذا النوع من الدراسات فإن هذه الدراسة ستسير وفق المراحل الآتية من أجل تحقيق أهدافها :

المرحلة الأولى: مسح الخلفية النظرية لموضوع الدراسة

في هذه المرحلة تم مسح الادب النظري المرتبط بالدليل الإداري التربوي المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، بحيث يشمل هذا الجانب على مراجعة ما تطرق له الادب التربوي من خلال استعراض المصادر والمراجع و الدوريات ، بالإضافة الى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واختيار ما يلائم الدراسة من الادب التربوي .

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات

في هذه المرحلة تم فرز المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الدليل الإداري المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين استنادا الى الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة من خلال تحليل الأدب النظري اللازم لذلك واختيار المجالات و العناصر والمكونات الرئيسية الملائمة لها عبر تحديد المدخلات والعمليات والمخرجات المتوقعة كأساس لبناء الدليل الإداري المقترح .

المرحلة الثالثة: جمع البيانات اللازمة لبناء الدليل

في هذه المرحلة تعرض الباحثة وصفا لمجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة وتطوير أدواتها وكيفية تصميمها وتطبيقها وطرق التأكد من صدقها وثباتها التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجتها إحصائيا بغرض تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو الآتي :

2.3 مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في مديريات الخليل ورام الله ونابلس، والبالغ عددهم (220 مديرة/ة) و(3480 معلم/ة) خلال العام (2025/2024) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم كما هو موضح في الجدول (1.3).

جدول (1.3) إحصائية اعداد المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للعام 2025/2024:

المديرية	المديرين			المعلمين		
	ذكور	اناث	كلا الجنسين	ذكور	اناث	كلا الجنسين
الخليل	18	34	52	403	593	995
رام الله	38	42	80	461	736	1197
نابلس	39	49	88	577	711	1288
المجموع	95	125	220	1441	2040	3480

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العنقودية العشوائية حيث تكونت من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في كل من مديريات الخليل ونابلس ورام الله والبالغ عددهم 141 مدير/ة و347 معلم/ة ، مع مراعاة ان تكون العينة ممثلة حيث تم تحديد حجم العينة بالرجوع الى جدول تحديد حجم المجتمع والعينة العشوائية .

3 . 4 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بنسبة 30.5% للذكور، ونسبة 69.5% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي بنسبة 81.6% للبكالوريوس، ونسبة 18.4% لماجستير فأعلى. ويبين متغير المسمى الوظيفي بنسبة 28.9% للمدراء، ونسبة 71.1% للمعلمين. ويبين متغير سنوات الخبرة بنسبة 28.3% أقل من 5 سنوات، ونسبة 23.7% من 5-10 سنوات، ونسبة 48% لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير المديرية أن نسبة 16.4% نابلس، ونسبة 38.9% رام الله، ونسبة 44.7% للخليل.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	149	30.5
	انثى	339	69.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	398	81.6
	ماجستير فأعلى	90	18.4
المسمى الوظيفي	مدير/مديرة	141	28.9
	معلم/معلمة	347	71.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	138	28.3
	من 5-10 سنوات	116	23.7
	أكثر من 10 سنوات	234	48.0
المديرية	نابلس	80	16.4
	رام الله	190	38.9
	الخليل	218	44.7

5.3 أداة الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بالرجوع الى الادب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة ، وكذلك بالإفادة من أدوات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة الشمري (2019) والمانع (2020)، على تتكون الأداة من قسمين رئيسين :

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة (المتغيرات الوسيطة) وتشمل :

- الجنس : ذكر ، وانثى
- المؤهل العلمي : بكالوريوس ، ماجستير فاعلى
- المسمى الوظيفي : مدير /ة ، معلم /ة
- سنوات الخبرة :اقل من 5 سنوات ، 5 - 10 سنوات ، اكثر من عشر سنوات
- المديرية : نابلس ، رام الله ، الخليل

- القسم الثاني: يمثل هذا القسم مقياس واقع تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استنادا الى الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، تكون هذا المقياس من 46 فقرة موزعة على عدة ستة مجالات (انظر الملحق رقم (1) أداة الدراسة في صورتها الأولية)، وفي ما يلي الجدول (3.3) يبين توزيع أداة الدراسة على مجالات الدراسة:

الجدول (3.3) يبين توزيع أداة الدراسة على مجالات الدراسة:

رقم المجال	المجالات	ارقام الفقرات
1	التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	1 - 6
2	صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	7 - 15
3	التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	16 - 21
4	تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم	22 - 29
5	التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	30 - 37
6	الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي	37 - 46

تضمنت كل فقرة اختيار درجة تقدير افراد عينة الدراسة لواقع تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استنادا الى الاتجاهات الإدارية المعاصرة على مقياس متدرج من نوع (ليكرت) الخماسي من (1-5) ، وهي: (كبيرة جدا ، وتعادل 5 درجات) ، (كبيرة ، وتعادل 4 درجات) ، (لا اعرف / لا ينطبق ، وتعادل 3 درجات)، (قليلة ، وتعادل درجتان) ، (قليلة جدا ، وتعادل درجة واحدة) .

- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية (انظر الملحق (2): أسماء محكمي أداة الدراسة، وقد طلبت الباحثة من جميع المحكمين التأكد من مدى ملائمة فقرات أداة الدراسة لموضوعها ومجالاتها وضوح الفقرات وصحة الصياغة اللغوية، وابداء أي ملاحظات يرونها ضرورية، تم اعتماد معيار (10) محكمين لبيان صلاحية الفقرات وملائمتها وانتمائها الى مجالها واتفاق اثنين منهم على الأقل على عدم وضوحها لتعديلها، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف أو تعديل أو إعادة صياغة بعض الفقرات أو دمجها أو دمج الفقرات المتماثلة، تم حذف خمس فقرات وفصل فقرة مركبة وتعديل وإعادة صياغة لتسع فقرات، من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات مستوى التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة مع الدرجة الكلية للمجالات:

الرقم	المجال	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	0.820**	0.000
2	صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	0.932**	0.000
3	التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	0.912**	0.000
4	تنفيذ الخطط والمتابعة والتقويم	0.918**	0.000
5	التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	0.879**	0.000

** داله احصائية عند 0.001

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.698*	0.000	13	0.728**	0.000	25	0.596**	0.000
2	0.591*	0.000	14	0.760**	0.000	26	0.668**	0.000

							*	
0.000	0.626**	27	0.000	0.658**	15	0.000	0.570*	3
							*	
0.000	0.635**	28	0.000	0.738**	16	0.000	0.651*	4
							*	
0.000	0.776**	29	0.000	0.718**	17	0.000	0.612*	5
							*	
0.000	0.740**	30	0.000	0.708**	18	0.000	0.660*	6
							*	
0.000	0.720**	31	0.000	0.329**	19	0.000	0.552*	7
							*	
0.000	0.678**	32	0.000	0.846**	20	0.000	0.595*	8
							*	
0.000	0.529**	33	0.000	0.777**	21	0.000	0.745*	9
							*	
0.000	0.666**	34	0.000	0.811**	22	0.000	0.702*	10
							*	
0.000	0.744**	35	0.000	0.472**	23	0.000	0.748*	11
							*	
0.000	0.633**	36	0.000	0.797**	24	0.000	0.762*	12
							*	

* داله احصائية عند 0.050

** داله احصائية عند 0.001

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.633**	0.000	5	0.607**	0.000	9	0.662**	0.000
2	0.560**	0.000	6	0.721**	0.000	10	0.475**	0.000
3	0.661**	0.000	7	0.672**	0.000			
4	0.669**	0.000	8	0.501**	0.000			

* داله احصائية عند 0.050

** داله احصائية عند 0.001

وبعد مراجعتها بدقة وعناية ظهرت بصورتها النهائية ، انظر الملحق (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية مكونة من 46 فقرة ، وأصبحت جاهزة للتطبيق على افراد عينه الدراسة.

– ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة (0.965)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول (7.3) يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (7.3): نتائج معامل الثبات للمجالات:

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	6	0.859
صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	9	0.899
التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	6	0.844
تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم	8	0.876
التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	7	0.884
الدرجة الكلية	36	0.965
الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي	10	0.817

تصحيح الاستبانة

بهدف تصحيح الاستبانة، تم اعتماد تدرج (ليكرت) الخماسي لقياس درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم، و تم تحديد معيار الحكم على متوسطات درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم على النحو الآتي:

طول الفئة= الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس / عدد المستويات

$$= 5 - 1 / 3 = 1.33 \text{ وعليه فان المتوسط الحسابي ذو درجة تطبيق :}$$

• من (1 – 2.33) يعد مستوى منخفض.

• من (2.34 – 3.67) يعد مستوى متوسط.

- من (3.68-5) يعد مستوى مرتفع.

6.3 متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة على المتغيرات الآتية :

المتغيرات المستقلة : تشتمل هذه الدراسة على متغير مستقل واحد وهو : واقع تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

- المتغيرات المستقلة الوسيطة : ستشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية :

أ. الجنس: وله فئتان (ذكر ، انثى)

ب. المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس ، ماجستير فاعلى)

ت. المسمى الوظيفي: وله مستويان (معلم/ة، مدير/ة)

ث. سنوات الخبرة في الإدارة: وله ثلاث مستويات (اقل من 5 سنوات ، 5-10 سنوات، اكثر من 10 سنوات)

ج. المديرية : وله ثلاث فئات : (مديرية نابلس ، مديرية رام الله ، مديرية الخليل)

- المتغيرات التابعة: ستشتمل الدراسة على متغير تابع واحد وهو : تصورات افراد عينه الدراسة لواقع تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة

7.3 المعالجة الإحصائية

لتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية ، على النحو الآتي :

للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم ؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم .

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً الى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغيرات : الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ، المديرية ؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST واختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالات الفروق الإحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة على أداة درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي ، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

السؤال الثالث: ما درجة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في تفعيل التخطيط التربوي استناداً إلى الواقع ؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة دلالات الفروق الإحصائية بين لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في تفعيل التخطيط التربوي استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

السؤال الرابع: ما الدليل الاداري التربوي المناسب لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة ؟

تم بناء دليل اداري تربوي من خلال نتائج الدراسة التي حصلت عليها الباحثة من تحليل استجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة اعتماداً على مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

السؤال الخامس: ما درجة ملائمة الدليل الاداري التربوي المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

تم عرض الدليل المقترح على عدد من المحكمين وذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم ومن ثم الاخذ بمقترحاتهم ليخرج الدليل بصورته النهائية.

المرحلة الرابعة: مرحلة اقتراح دليل تربوي:

تم اقتراح الدليل الإداري التربوي لتفعيل التخطيط التربوي لدي مديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة ، اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية والادب النظري ذو العلاقة وبناؤه على شكل خطوات وإجراءات متسلسلة ومنظمة.

المرحلة الخامسة: التأكد من مدى ملائمة الدليل التربوي المقترح :

تم التأكد من ملائمة الدليل الإداري التربوي المقترح من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وذلك للتحقق من صدقه و واقعيته ووضوحه وقابليته للتنفيذ ومن ثم الاخذ بمقترحاتهم.

8.3 إجراءات تطبيق الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة، تم اتباع الخطوات الاتية:

- مراجعة الادب النظري التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها لتظهر بصورتها النهائية في الملحق (3).
- تم تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة بالطريقة العنقودية الطبقية العشوائية.
- تم توزيع اداة الدراسة بعد الحصول على الاذونات وكتب تسهيل المهمة لتطبيق أداة الدراسة ملحق رقم (4، 5) حيث قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة الكترونية ، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (488) استبانة.
- تم تفريغ اجابات افراد عينة الدراسة في جداول خاصة في ذاكرة الحاسوب بغرض التحليل الاحصائي.
- اجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) واستخراج النتائج.
- عرض النتائج، وكتابة تقرير بشكله النهائي وإصدار التوصيات.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لاسئلتها وذلك على النحو الآتي :

1.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على:

ما درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين انفسهم والمعلمين العاملين معهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	3.75	0.75	عالية	75.0
1	التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	3.61	0.77	متوسطة	72.2
5	التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	3.59	0.80	متوسطة	71.8
4	تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم	3.43	0.77	متوسطة	68.6
3	التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	3.39	0.87	متوسطة	67.8
	الدرجة الكلية	3.56	0.71	متوسطة	71.2

يلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (71.2%)، حيث حصل مجال صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.75)، يليه مجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات بمتوسط حسابي (3.61)، ومن ثم مجال التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة بمتوسط حسابي (3.59)، ومن ثم مجال تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم بمتوسط حسابي (3.43)، يليه مجال التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية بمتوسط حسابي (3.39).

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسة، أي تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع، فيأتي هذا بطريقتين: التقدير النقطي (Point Estimation)، والتقدير بفترة (Interval Estimation). والتقدير النقطي يعني تقدير معلمة المجتمع من خلال قيمة إحصاء العينة، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة هو (3.56) وبدرجة متوسطة.

أما التقدير بفترة فيعني أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة يأخذ عدداً من القيم تقع خلال فترة معينة. وليس قيمة واحدة، كما هو الحال عند التقدير بنقطة. ويتوقع أن تكون قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع (μ) داخل هذه الفترة، وهذه الفترة المراد تحديد متوسط المجتمع خلالها تتحدد بدرجة ثقة معينة

وتعتمد على مستوى الدلالة المشار اليه في فرضية الدراسة، فإذا رغبت الباحثة أن تكون درجة الثقة في نتائجها (95% مثلاً)، فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للمجتمع يقع ضمن الفترة المحسوبة بدرجة ثقة 95%.

وتتحدد درجة الثقة من خلال الفترة التي يقع ضمنها المتوسط الحسابي للمجتمع، وهي عادة (99%)، أو (95%)، وعليه تكون نسبة الخطأ (0.01)، أو (0.05)، وهو مستوى الدلالة أو ألفا (α).

وفترة الثقة التي يقع المتوسط الحسابي للمجتمع خلالها تعطى بالعلاقة الرياضية الآتية (Lind et al., 2011:254):

$$\mu = \bar{X} \pm Z_{\alpha/2} S/\sqrt{n} \dots\dots\dots (1)$$

حيث أن:

μ : المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، $\bar{X}$: المتوسط الحسابي للعينة

S : الانحراف المعياري للعينة، n : عدد أفراد العينة

α : مستوى الدلالة، $Z_{\alpha/2}$: القيمة المعيارية عند مستوى الدلالة المحدد

ولحساب المتوسط الحسابي للمجتمع بدرجة ثقة (95%) مثلاً، تكون قيمة $Z_{\alpha/2}$ من الجداول المعادلة (1)، تتحدد الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي للمجتمع: $(3.48 \leq \mu \leq 3.64)$.

وهذه هي الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهي فترة تقديرية، ولكنها بدرجة ثقة عالية (95%)، ونسبة خطأ لا تتجاوز (5%). وعليه بإمكان الباحثة أن تقول إن المتوسط الحسابي لتفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة يقع ضمن الفترة (3.48 - 3.64)، وبدرجة ثقة مقدارها (95%). أي أن الباحثة تثق بنتيجتها بنسبة 95%.

الإحصائية (1.96)، وبتعويض قيم العينة (متوسطها الحسابي، وانحرافها المعياري، وعدد أفرادها) في

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً : مجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يعتمد التخطيط المدرسي على التحليل البيئي الداخلي والخارجي.	4.02	0.95	عالية	80.4
4	تُستخدم قواعد البيانات المدرسية لتحديد أولويات العمل.	3.72	0.92	عالية	74.4
1	تجمع البيانات المدرسية بشكل دوري قبل إعداد الخطة من قبل فريق التطوير .	3.69	1.01	عالية	73.8
3	يتم تحليل حاجات المعلمين المهنية قبل وضع الخطة.	3.54	1.08	متوسطة	70.8
5	يشارك فريق التطوير في تحليل البيانات المدرسية.	3.39	1.11	متوسطة	67.8
6	تُراجع البيانات بشكل دوري لتعديل الخطة عند الحاجة من قبل فريق التطوير .	3.32	0.97	متوسطة	66.4
	الدرجة الكلية	3.61	0.77	متوسطة	72.2

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) وانحراف معياري (0.77) وهذا يدل على أن مجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات جاء بدرجة متوسطة، ونسبة مئوية (72.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و (3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يعتمد التخطيط المدرسي على التحليل البيئي الداخلي والخارجي " على أعلى متوسط حسابي (4.02)، يليها فقرة " تُستخدم قواعد البيانات المدرسية لتحديد أولويات العمل " بمتوسط حسابي (3.72). وحصلت الفقرة " تُراجع البيانات بشكل دوري لتعديل الخطة عند الحاجة من قبل فريق التطوير " على أقل متوسط حسابي (3.32)، يليها الفقرة " يشارك فريق التطوير في تحليل البيانات المدرسية " بمتوسط حسابي (3.39).

ثانياً: مجال صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي .

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	تتوافق أهداف المدرسة مع توجهات وزارة التربية والتعليم العالي .	4.11	0.93	عالية	82.2
3	تعكس خطة المدرسة رؤيتها بشكل دقيق.	3.98	0.97	عالية	79.6
4	تعكس خطة المدرسة رسالتها بشكل دقيق.	3.91	1.03	عالية	78.2
5	يتم ترتيب أهداف الخطة حسب الأولوية.	3.80	0.99	عالية	76.0
6	تحدد الخطة النتائج المتوقعة لكل هدف.	3.79	0.96	عالية	75.8
9	تتسم الأهداف بالمرونة لمواكبة الظروف المتغيرة.	3.67	1.07	متوسطة	73.4
7	يلتزم فريق التطوير بمتابعة تنفيذ الأهداف المرسومة.	3.66	0.93	متوسطة	73.2
1	يتم تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس ضمن الخطة المدرسية من قبل فريق التطوير .	3.54	1.01	متوسطة	70.8
8	تُشرح الأهداف للعاملين بوضوح قبل التنفيذ.	3.29	1.23	متوسطة	65.8
	الدرجة الكلية	3.75	0.75	عالية	75.0

يلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.75) وانحراف معياري (0.75) وهذا يدل على أن مجال صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (75%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تتوافق أهداف المدرسة مع توجهات وزارة التربية والتعليم العالي " على أعلى متوسط حسابي (4.11)، يليها فقرة " تعكس خطة المدرسة رؤيتها بشكل دقيق " بمتوسط حسابي (3.98). وحصلت الفقرة " تُشرح الأهداف للعاملين بوضوح قبل التنفيذ على أقل متوسط حسابي (3.29)، يليها الفقرة " يتم تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس ضمن الخطة المدرسية من قبل فريق التطوير " بمتوسط حسابي (3.54).

ثالثا : مجال التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	يُقدر جهد العاملين خلال مشاركتهم في إعداد الخطط	3.57	1.13	متوسطة	71.4
3	يتم الاستماع لاحتياجات المعلمين قبل وضع الخطة.	3.53	1.31	متوسطة	70.6
5	تُناقش الخطة في بيئة آمنة وداعمة للحوار والنقاش	3.52	1.12	متوسطة	70.4
2	تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة خطوات التخطيط المدرسي.	3.42	1.09	متوسطة	68.4
1	يشارك العاملون في صياغة أهداف الخطة السنوية.	3.32	1.12	متوسطة	66.4
4	يشارك أولياء الأمور في التخطيط.	2.97	1.17	متوسطة	59.4
	الدرجة الكلية	3.39	0.87	متوسطة	67.8

يلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39) وانحراف معياري (0.87) وهذا يدل على أن مجال التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية جاء بدرجة متوسطة، ونسبة مئوية (67.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يُقدر جهد العاملين خلال مشاركتهم في إعداد الخطط "على أعلى متوسط حسابي (3.57)، يليها فقرة " يتم الاستماع لاحتياجات المعلمين قبل وضع الخطة " بمتوسط حسابي (3.53). وحصلت الفقرة " يشارك أولياء الأمور في التخطيط " على أقل متوسط حسابي (2.97)، يليها الفقرة " يشارك العاملون في صياغة أهداف الخطة السنوية " بمتوسط حسابي (3.32).

رابعاً: مجال تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	توثق مراحل تنفيذ الخطة بشكل رسمي.	3.67	0.96	متوسطة	73.4
1	تُنَفَّذ الخطة وفق جدول زمني واضح ومعلن.	3.58	1.08	متوسطة	71.6
7	تُقَدَّم تقارير إنجاز نهاية العام بناءً على الخطة.	3.56	1.01	متوسطة	71.2
5	تُجرى عمليات تقييم مرحلية للخطة.	3.55	0.93	متوسطة	71.0
8	توظف نتائج تقييم الخطة في تطوير خطط الأعوام القادمة.	3.52	1.10	متوسطة	70.4
6	يُشارك المعلمون في متابعة تنفيذ مراحل الخطة.	3.32	1.14	متوسطة	66.4
3	يتلقى العاملون ملاحظات حول سير تنفيذ الخطة.	3.20	1.11	متوسطة	64.0
2	تتوافر الموارد الممكنة لدعم تنفيذ الخطة.	3.05	1.12	متوسطة	61.0
	الدرجة الكلية	3.43	0.77	متوسطة	68.6

يلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) وانحراف معياري (0.779) وهذا يدل على أن مجال تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (68.6%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " توثق مراحل تنفيذ الخطة بشكل رسمي " على أعلى متوسط حسابي (3.67)، يليها فقرة " تُنَفَّذ الخطة وفق جدول زمني واضح ومعلن " بمتوسط حسابي (3.58). وحصلت الفقرة " تتوافر الموارد الممكنة لدعم تنفيذ الخطة " على أقل متوسط حسابي (3.05)، يليها الفقرة " يتلقى العاملون ملاحظات حول سير تنفيذ الخطة " بمتوسط حسابي (3.20).

خامسا : مجال التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	يشجع المدير التفكير الإبداعي عند إعداد الخطة.	3.75	1.01	عالية	75.0
4	تُربط الخطة المدرسية بنتائج تقييم الأداء.	3.68	0.84	عالية	73.6
1	تطبق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.	3.58	1.06	متوسطة	71.6
6	تُدمج الخطة مع خطط التنمية المهنية للمعلمين.	3.58	1.12	متوسطة	71.6
7	تعزز ثقافة الابتكار في المدرسة كجزء من التخطيط.	3.58	1.09	متوسطة	71.6
2	تُؤخذ معايير الجودة والنوعية في الاعتبار أثناء التخطيط.	3.49	1.03	متوسطة	69.8
3	تستخدم التقنيات الحديثة في إعداد الخطط.	3.45	1.09	متوسطة	69.0
	الدرجة الكلية	3.59	0.80	متوسطة	71.8

يلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59) وانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على أن مجال التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (71.8%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشجع المدير التفكير الإبداعي عند إعداد الخطة " على أعلى متوسط حسابي (3.75)، يليها فقرة " تُربط الخطة المدرسية بنتائج تقييم الأداء " بمتوسط حسابي (3.68). وحصلت الفقرة " تستخدم التقنيات الحديثة في إعداد الخطط " على أقل متوسط حسابي (3.45)، يليها الفقرة " تُؤخذ معايير الجودة والنوعية في الاعتبار أثناء التخطيط " بمتوسط حسابي (3.49).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً الى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغيرات : الجنس ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ، المديرية ؟

تمت الاجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال فحص الفرضيات الصفرية التالية التي انبثقت عنه:

نتائج الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لتخطيط التربوي تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمتوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس:

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	ذكر	149	3.7539	0.80808	2.705	0.007
	انثى	339	3.5487	0.75555		
صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	ذكر	149	3.9157	0.75973	3.227	0.001
	انثى	339	3.6775	0.74736		
التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	ذكر	149	3.5727	0.96685	3.151	0.002
	انثى	339	3.3048	0.81650		
تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم	ذكر	149	3.5529	0.74182	2.314	0.021
	انثى	339	3.3765	0.78981		
التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	ذكر	149	3.5954	0.81549	0.138	0.890
	انثى	339	3.5845	0.79639		
الدرجة الكلية	ذكر	149	3.6887	0.74452	2.586	0.010
	انثى	339	3.5089	0.69015		

يتبين من خلال الجدول (7.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.586)، ومستوى الدلالة (0.010)، أي أنه توجد فروق في متوسطات تقديرات درجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينه الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لتخطيط التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمتوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	بكالوريوس	398	3.5842	0.73769	1.627	0.104
	ماجستير فأعلى	90	3.7315	0.92601		
صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	بكالوريوس	398	3.7764	0.74490	1.605	0.109
	ماجستير فأعلى	90	3.6346	0.80954		
التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	بكالوريوس	398	3.3982	0.83424	0.618	0.537
	ماجستير فأعلى	90	3.3352	1.03059		
تنفيذ الخطط والمتابعة والتقويم	بكالوريوس	398	3.4406	0.72490	0.615	0.539
	ماجستير فأعلى	90	3.3847	0.98679		
التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	بكالوريوس	398	3.6116	0.74630	1.381	0.168
	ماجستير فأعلى	90	3.4825	1.00824		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	398	3.5747	0.67488	0.710	0.478
	ماجستير فأعلى	90	3.5157	0.85655		

يتبين من خلال الجدول (8.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.71)، ومستوى الدلالة (0.478)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات تقديرات درجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينه الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين التخطيط التربوي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمتوسطات تقديرات افراد عينه الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي:

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	مدير/ة	141	4.2009	0.44700	12.202	0.000
	معلم/ة	347	3.3718	0.75465		
صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	مدير/ة	141	4.2009	0.57962	9.035	0.000
	معلم/ة	347	3.5671	0.74641		
التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	مدير/ة	141	3.9504	0.49511	9.970	0.000
	معلم/ة	347	3.1575	0.88953		
تنفيذ الخطط والمتابعة والتفويم	مدير/ة	141	3.8626	0.43154	8.347	0.000
	معلم/ة	347	3.2547	0.81953		
التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	مدير/ة	141	4.0223	0.62370	8.128	0.000
	معلم/ة	347	3.4113	0.79905		
الدرجة الكلية	مدير/ة	141	4.0493	0.42079	10.666	0.000
	معلم/ة	347	3.3666	0.71089		

يتبين من خلال الجدول (9.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (10.666)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في متوسطات تقديرات درجة التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، حيث كانت الفروق لصالح المدراء، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات افراد عينه الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين التخطيط التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.80890	3.3732	138	أقل من 5 سنوات	التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات
0.71910	3.4928	116	من 5-10 سنوات	
0.73567	3.8105	234	أكثر من 10 سنوات	
0.60645	3.6586	138	أقل من 5 سنوات	صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي
0.87167	3.5316	116	من 5-10 سنوات	
0.74537	3.9126	234	أكثر من 10 سنوات	
0.68385	3.3635	138	أقل من 5 سنوات	التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية
1.00534	3.1868	116	من 5-10 سنوات	
0.88657	3.4993	234	أكثر من 10 سنوات	
0.61661	3.4837	138	أقل من 5 سنوات	تنفيذ الخطط والمتابعة والتقويم
0.99214	3.1541	116	من 5-10 سنوات	
0.71277	3.5358	234	أكثر من 10 سنوات	
0.66425	3.6170	138	أقل من 5 سنوات	التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة
1.03142	3.3953	116	من 5-10 سنوات	
0.73001	3.6661	234	أكثر من 10 سنوات	
0.55591	3.5149	138	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.85034	3.3573	116	من 5-10 سنوات	
0.69199	3.6950	234	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات درجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول(11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة في متوسطات درجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	بين المجموعات	18.742	2	9.371	16.514	0.000
	داخل المجموعات	275.209	485	0.567		
	المجموع	293.951	487			
صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	12.874	2	6.437	11.683	0.000
	داخل المجموعات	267.212	485	0.551		
	المجموع	280.086	487			
التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	بين المجموعات	7.677	2	3.838	5.122	0.006
	داخل المجموعات	363.438	485	0.749		
	المجموع	371.115	487			
تنفيذ الخطط والمتابعة والتقويم	بين المجموعات	11.847	2	5.924	10.128	0.000
	داخل المجموعات	283.659	485	0.585		
	المجموع	295.506	487			
التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	بين المجموعات	5.848	2	2.924	4.620	0.010
	داخل المجموعات	306.960	485	0.633		
	المجموع	312.808	487			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9.308	2	4.654	9.521	0.000
	داخل المجموعات	237.066	485	0.489		
	المجموع	246.373	487			

يلاحظ من الجدول (11.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (9.521) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديرات درجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (أ.4.11): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.208
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.000
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.208
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.000
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.000
	سنوات	من 5-10 سنوات	0.000
صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.175
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.002
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.175
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.000
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.002
	سنوات	من 5-10 سنوات	0.000
التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.106
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.145
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.106
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.002
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.145
	سنوات	من 5-10 سنوات	0.002

الجدول (4.11.ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.32960*	0.001
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.05209	0.526
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.32960*	0.001
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.38170*	0.000
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.05209	0.526
	سنوات	من 5-10 سنوات	0.38170*	0.000
التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.22166*	0.027
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.04908	0.566
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.22166*	0.027
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.27074*	0.003
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.04908	0.566
	سنوات	من 5-10 سنوات	0.27074*	0.003
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.15762	0.074
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.18014*	0.017
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.15762	0.074
	سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.33776*	0.000
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.18014*	0.017
	سنوات	من 5-10 سنوات	0.33776*	0.000

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين الخبرة (أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وبين (أكثر من 10 سنوات) و(من 5-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات).

نتائج الفرضية الصفريّة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين التخطيط التربوي تعزى لمتغير المديرية.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المديرية.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المديرية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.75658	3.7875	80	نابلس	التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات
0.71867	3.6053	190	رام الله	
0.82545	3.5520	218	الخليل	
0.71546	3.8250	80	نابلس	صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي
0.69494	3.8696	190	رام الله	
0.80737	3.6188	218	الخليل	
0.80127	3.5875	80	نابلس	التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية
0.75417	3.5175	190	رام الله	
0.95695	3.1988	218	الخليل	
0.71472	3.4844	80	نابلس	تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم
0.65499	3.5757	190	رام الله	
0.87236	3.2838	218	الخليل	
0.69911	3.6411	80	نابلس	التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة
0.70893	3.7226	190	رام الله	
0.88885	3.4509	218	الخليل	
0.64287	3.6677	80	نابلس	الدرجة الكلية
0.61716	3.6730	190	رام الله	
0.78798	3.4306	218	الخليل	

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (13.4):

جدول(13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المديرية:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	بين المجموعات	3.258	2	1.629	2.717	0.067
	داخل المجموعات	290.693	485	0.599		
	المجموع	293.951	487			
صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	6.922	2	3.461	6.145	0.002
	داخل المجموعات	273.164	485	0.563		
	المجموع	280.086	487			
التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	بين المجموعات	14.177	2	7.089	9.632	0.000
	داخل المجموعات	356.938	485	0.736		
	المجموع	371.115	487			
تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم	بين المجموعات	8.925	2	4.463	7.552	0.001
	داخل المجموعات	286.581	485	0.591		
	المجموع	295.506	487			
التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	بين المجموعات	7.766	2	3.883	6.174	0.002
	داخل المجموعات	305.042	485	0.629		
	المجموع	312.808	487			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.998	2	3.499	7.089	0.001
	داخل المجموعات	239.376	485	0.494		
	المجموع	246.373	487			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(7.089) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (1.13.4 أ): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	نابلس	رام الله	-0.04459	0.656
		الخليل	0.20624*	0.036
	رام الله	نابلس	0.04459	0.656
		الخليل	0.25083*	0.001
	الخليل	نابلس	-0.20624*	0.036
		رام الله	-0.25083*	0.001
التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	نابلس	رام الله	0.06996	0.541
		الخليل	0.38872*	0.001
	رام الله	نابلس	-0.06996	0.541
		الخليل	0.31877*	0.000
	الخليل	نابلس	-0.38872*	0.001
		رام الله	-0.31877*	0.000
تنفيذ الخطط والمتابعة والتقويم	نابلس	رام الله	-0.09128	0.373
		الخليل	0.20054*	0.047
	رام الله	نابلس	0.09128	0.373
		الخليل	0.29183*	0.000
	الخليل	نابلس	-0.20054*	0.047
		رام الله	-0.29183*	0.000

الجدول (13.4.ب): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية:

0.441	-0.08148	رام الله	نابلس	التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة
0.067	0.19022	الخليل		
0.441	0.08148	نابلس	رام الله	
0.001	0.27170*	الخليل		
0.067	-0.19022	نابلس	الخليل	
0.001	-0.27170*	رام الله		
0.955	-0.00524	رام الله	نابلس	الدرجة الكلية
0.010	0.23715*	الخليل		
0.955	0.00524	نابلس	رام الله	
0.001	0.24240*	الخليل		
0.010	-0.23715*	نابلس	الخليل	
0.001	-0.24240*	رام الله		

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين مديرية (نابلس) و (الخليل) لصالح مديرية (نابلس)، وبين (رام الله) و (الخليل) لصالح (رام الله).

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على:

ما درجة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في تفعيل التخطيط التربوي استناداً إلى الواقع ؟

- للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في تفعيل التخطيط التربوي استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الصعوبات التي تواجه تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
10	تؤثر التغيرات المفاجئة (مثل الأزمات والطوارئ) على استمرارية تنفيذ الخطة المدرسية.	4.22	0.78	عالية	84.4
3	تعيق كثرة الأعباء القدرة على متابعة التخطيط بفعالية.	3.89	0.96	عالية	77.8
1	يؤثر نقص الموارد المالية على قدرة المدرسة في إعداد خطة متكاملة.	3.88	1.04	عالية	77.6
9	يؤدي ضعف البنية التكنولوجية في بعض المدارس إلى إعاقة التخطيط القائم على البيانات.	3.86	0.92	عالية	77.2
2	يحدّ ضعف توافر البيانات الدقيقة من جودة التخطيط المدرسي.	3.81	0.92	عالية	76.2
6	يتسبب غياب الحوافز في ضعف الالتزام بتنفيذ الخطط.	3.65	1.09	متوسطة	73.0
7	يؤثر تعدد التعليمات والقرارات الصادرة من الجهات العليا على استقرار الخطط.	3.62	1.07	متوسطة	72.4
4	يُشكل نقص التدريب المهني في مجال التخطيط صعوبة للمديرين والمعلمين.	3.50	0.98	متوسطة	70.0
5	تؤثر مقاومة بعض العاملين للتغيير في تنفيذ الخطة المدرسية.	3.48	1.00	متوسطة	69.6
8	تشكل صعوبة إشراك المجتمع المحلي عائقاً أمام تطوير الخطة المدرسية.	3.06	1.18	متوسطة	61.2
الدرجة الكلية		3.70	0.61	عالية	74.0

يلاحظ من الجدول (14.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى الصعوبات التي تواجه تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.70) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على أن مستوى الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74%).

- كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تؤثر التغيرات المفاجئة (مثل الأزمات والطوارئ) على استمرارية تنفيذ الخطة المدرسية " على أعلى متوسط حسابي (4.22)، يليها فقرة " تعيق كثرة الأعباء القدرة على متابعة التخطيط بفعالية " بمتوسط حسابي (3.89). وحصلت الفقرة " تشكل صعوبة إشراك المجتمع المحلي عائقاً أمام تطوير الخطة المدرسية " على أقل متوسط حسابي (3.06)، يليها الفقرة " تؤثر مقاومة بعض العاملين للتغيير في تنفيذ الخطة المدرسية " بمتوسط حسابي (3.48).

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على:

ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة ببناء دليل إداري تربوي لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وفق الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة للاسترشاد بهما في بناء الدليل، وتحديد النقاط الجوهرية والركائز الأساسية لبناء الدليل التربوي المقترح.
 2. مسح درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة والتعرف على الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة والمديرية وبناءً على نتائج الدراسة، تم تحديد العوامل الأساسية لبناء الدليل وسد الفجوة عن طريق الدليل.
 3. التحقق من صدق البناء، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وظهرت النتائج أن معامل ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لأداة الدراسة تراوح بين (0.928) لمجال الصدق، و(0.783) لمجال العدالة، ومما سبق يتضح أن معامل الارتباط لجميع المجالات قوية وأن جميع المجالات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).
- وفي ضوء نتائج الدراسة، وفي ضوء مراجعة الباحث للأدب النظري، ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، قامت الباحثة ببناء دليل إداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة على النحو الآتي:

اسم الدليل : دليل (نجاه شرباتي ، 2026) لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة

تمهيد

يُعدّ التخطيط التربوي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها النظم التعليمية الحديثة، لما له من دور محوري في توجيه العمل التربوي نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. إذ لم يعد العمل الإداري في المؤسسات التعليمية قائماً على العشوائية أو ردود الأفعال، بل أصبح يعتمد على أسس علمية ومنهجيات منظمة تستند إلى تحليل الواقع واستشراف المستقبل. وفي هذا السياق، يبرز دور مدير المدرسة بوصفه القائد التربوي المسؤول عن قيادة عملية التخطيط وتوجيهها بما ينسجم مع متطلبات البيئة التعليمية المتغيرة.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، وما يرافقها من تطورات في مجالات الإدارة والتكنولوجيا، برزت الحاجة إلى تبني اتجاهات إدارية معاصرة في التخطيط التربوي، مثل التخطيط الاستراتيجي، والإدارة القائمة على البيانات، والقيادة التشاركية، وإدارة التغيير. وتزداد أهمية ذلك في السياق الفلسطيني، حيث تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متعددة، كندرة الموارد، والضغط السياسي والاقتصادية، حيث أظهرت الدراسة أن مستوى الصعوبات في تفعيل التخطيط التربوي لدى المديرين جاء مرتفعاً الأمر الذي يتطلب من مديري المدارس امتلاك مهارات تخطيطية متقدمة وقدرة على التكيف مع الظروف المختلف و يعزز الحاجة إلى دليل عملي يساعد المديرين على تبني التخطيط الحديث القائم على:

• التفكير الاستراتيجي

• إدارة التغيير

• توظيف التكنولوجيا

• القيادة الفعالة

وانطلاقاً من ذلك، يأتي هذا الدليل التربوي ليقدم إطاراً عملياً يساعد مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين على تفعيل التخطيط التربوي وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، من خلال تزويدهم بمجموعة من الأسس والإجراءات التطبيقية التي تعزز من كفاءة التخطيط وجودته. كما يسعى الدليل إلى معالجة أبرز المعوقات التي تواجه المديرين في هذا المجال، وتمكينهم من تبني ممارسات تخطيطية فعالة تساهم في تحسين الأداء المدرسي وتحقيق التنمية التربوية المستدامة.

أهداف الدليل

يهدف الدليل إلى:

1. تفعيل دور مدير المدرسة كقائد مخطط استراتيجياً.
2. تحسين جودة الخطط المدرسية وربطها بالتنمية.
3. تمكين المديرين من توظيف الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
4. مواجهة معوقات التخطيط التربوي بآليات عملية.
5. تعزيز مشاركة المجتمع المدرسي في التخطيط.

أهمية الدليل

تتبع أهمية هذا الدليل من كونه أداة إجرائية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية، من خلال تمكينهم من تبني التخطيط التربوي القائم على أسس علمية واتجاهات إدارية معاصرة. فهو يساعد على الانتقال من النمط التقليدي في التخطيط إلى التخطيط الاستراتيجي المبني على تحليل البيانات واستشراف المستقبل، بما يعزز من جودة القرارات التربوية ويرفع كفاءة الأداء المدرسي. كما يوفر إطاراً عملياً واضحاً يمكن للمديرين الاسترشاد به في إعداد الخطط المدرسية وتنفيذها وتقويمها بصورة منهجية ومنظمة.

كما تتجلى أهمية هذا الدليل في قدرته على مواجهة التحديات والمعوقات التي تعترض عملية التخطيط التربوي في السياق الفلسطيني، من خلال تقديم حلول تطبيقية قابلة للتنفيذ تراعي محدودية الموارد وظروف البيئة التعليمية. ويسهم كذلك في تعزيز ثقافة العمل التشاركي داخل المدرسة، وتفعيل دور المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين مخرجات التعليم وتحقيق التنمية التربوية المستدامة.

منطلقات الدليل

تنطلق مضامين هذا الدليل من مجموعة من المراكز النظرية والتطبيقية التي تعكس التداخل بين الأدبيات التربوية الحديثة وخصوصية السياق الفلسطيني، حيث يستند إلى التحول العالمي نحو نماذج الإدارة التربوية المعاصرة التي تركز على التخطيط الاستراتيجي، والقيادة التحويلية، والإدارة القائمة على البيانات، بوصفها مداخل رئيسة لتحسين جودة الأداء المؤسسي في المدارس. وفي هذا الإطار،

يُنظر إلى التخطيط التربوي بوصفه عملية ديناميكية تكاملية لا تقتصر على إعداد الخطط، بل تمتد لتشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستثمار الموارد، واتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية واستجابتها لمتطلبات التغيير.

كما يستند الدليل إلى نتائج الدراسات الميدانية التي كشفت عن وجود فجوة بين الممارسات التخطيطية السائدة والاتجاهات الإدارية المعاصرة، خاصة في ظل التحديات البنيوية التي تواجه النظام التعليمي الفلسطيني، مثل محدودية الموارد، وتعدد المرجعيات الإدارية، والضغط السياسي والاقتصادية. ومن هنا، يتبنى الدليل منظوراً واقعياً إصلاحياً يقوم على موازنة النماذج العالمية مع الخصوصية المحلية، من خلال تقديم آليات تطبيقية قابلة للتنفيذ تسهم في تجاوز المعوقات وتعزيز كفاءة التخطيط التربوي.

ويرتكز الدليل كذلك على مبدأ الحوكمة التربوية الرشيدة التي تقوم على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، باعتبارها عناصر حاسمة في إنجاح عمليات التخطيط وتنفيذها بفاعلية. كما يعزز مفهوم المدرسة بوصفها وحدة تطوير أساسية قادرة على إحداث التغيير من الداخل، من خلال تمكين القيادات المدرسية وتوسيع أدوارها في اتخاذ القرار، بما ينسجم مع التوجهات الحديثة نحو اللامركزية. وعليه، فإن هذا الدليل لا يُعد مجرد إطار نظري، بل يمثل نموذجاً إجرائياً متكاملًا يسعى إلى إحداث نقلة نوعية في ممارسات التخطيط التربوي وتحقيق التنمية التربوية المستدامة.

متطلبات نجاح الدليل المقترح

لكي يحقق الدليل المقترح أهدافه المرجوة ويحدث أثراً إيجابياً ملموساً في بيئة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن فاعلية تطبيقه واستدامته، ومن أبرزها:

1. التزام وزارة التربية والتعليم بتبني الدليل وتفعيله ضمن السياسات التربوية والخطط الاستراتيجية، بما يسهم في توفير الدعم المؤسسي والإداري اللازم لتطبيقه داخل المدارس.
2. توفير برامج تدريبية متخصصة تستهدف مديري المدارس، بهدف تنمية مهاراتهم في التخطيط التربوي الاستراتيجي، وتعزيز قدراتهم على توظيف الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الممارسات اليومية.
3. توفير الموارد البشرية والتقنية الكافية، من خلال دعم الكوادر التعليمية والإدارية، وتزويد المدارس بالأدوات التكنولوجية التي تسهم في تحسين جودة التخطيط وتنفيذه.

4. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط داخل المدرسة، تقوم على العمل التشاركي، وتشجع المبادرة والابتكار، وتعزز الوعي بأهمية التخطيط في تحسين الأداء المدرسي.

5. وضع نظام متابعة وتقويم مستمر، يعتمد على مؤشرات أداء واضحة، لقياس مدى فاعلية الخطط التربوية، وتحديد جوانب القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التحسينية المناسبة.

عناصر الدليل

تنظم مكونات الدليل في إطار متكامل يجمع بين البعد الفلسفي والإجرائي والتطبيقي، بما يضمن تحقيق فاعلية التخطيط التربوي في البيئة المدرسية الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المنطلق الفلسفي والتوجه الاستراتيجي

يرتكز الدليل على رؤية استراتيجية تعتبر التخطيط التربوي مدخلاً أساسياً لتحقيق التنمية التربوية المستدامة وتعزيز العدالة التعليمية، من خلال الانتقال من الممارسات التقليدية القائمة على الاستجابة للأزمات إلى التخطيط الاستباقي المبني على استشراف المستقبل. كما يستند إلى مرجعيات وطنية وعالمية تتوافق مع سياسات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والاتجاهات الإدارية المعاصرة، بما يعزز تكامل الجهود بين المستوى المركزي والمدرسي، ويُمكّن مديري المدارس من أداء أدوارهم القيادية بكفاءة ومرونة.

ثانياً: التخطيط القائم على البيانات والتحليل البيئي

يعتمد الدليل على مدخل علمي يقوم على تحليل الواقع المدرسي بصورة منهجية، من خلال توظيف أدوات التحليل البيئي، وفي مقدمتها تحليل (SWOT)، بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة. كما يؤكد على أهمية استخدام قواعد البيانات المدرسية الرقمية في دعم اتخاذ القرار، وإجراء مسوحات دورية للاحتياجات المهنية للمعلمين، بما يضمن بناء خطط واقعية تستجيب لاحتياجات المدرسة الفعلية.

ثالثاً: صياغة التوجهات والأهداف الاستراتيجية

يركز الدليل على أهمية صياغة أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس وفق معايير (SMART)، بحيث تعكس رؤية المدرسة ورسالتها، وتُرتب وفق أولويات مدروسة تراعي الإمكانيات المتاحة والتحديات القائمة. كما يؤكد على ضرورة إضفاء قدر من المرونة على هذه الأهداف، بما يسمح بالتكيف مع المتغيرات السياسية والاقتصادية المفاجئة التي قد تؤثر في البيئة التعليمية الفلسطينية.

رابعاً: التخطيط التشاركي وبناء الشراكات المهنية

يتبنى الدليل منهجية التخطيط التشاركي بوصفها مدخلاً لتعزيز جودة القرارات التربوية، من خلال إشراك مختلف مكونات المجتمع المدرسي في عملية التخطيط، بما في ذلك المعلمون وأولياء الأمور. ويقترح تشكيل فرق تطوير مدرسية تعمل ضمن بيئة تنظيمية داعمة للحوار المهني، بما يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والانتماء.

خامساً: تنفيذ الخطط والتقييم المستمر

يؤكد الدليل على أهمية ترجمة الخطط التربوية إلى برامج عمل إجرائية محددة بزمان ومسؤوليات واضحة، مع توثيق مراحل التنفيذ بصورة منهجية. كما يركز على اعتماد التقييم المستمر (التكويني) كأداة لتحسين الأداء، من خلال متابعة تنفيذ الخطط بشكل دوري، وتوظيف نتائج التقييم في تعديل المسار، وبناء خطط مستقبلية أكثر فاعلية.

سادساً: تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتعزيز الابتكار

يدعو الدليل إلى دمج الاتجاهات الإدارية الحديثة في الممارسات التخطيطية، مثل إدارة الجودة الشاملة، والتحول الرقمي، والإدارة القائمة على البيانات، بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي. كما يشجع على توظيف التقنيات الحديثة، بما في ذلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي، في تحليل البيانات التربوية واستشراف الاتجاهات المستقبلية، إضافة إلى تعزيز بيئة مدرسية محفزة على الإبداع والابتكار لدى الكوادر التعليمية.

سابعاً: إدارة المخاطر واستراتيجيات مواجهة التحديات

ينطلق الدليل من خصوصية البيئة الفلسطينية التي تتسم بعدم الاستقرار، ليؤكد على ضرورة تبني منهجية استباقية في إدارة الأزمات والمخاطر. ويشمل ذلك إعداد سيناريوهات بديلة لضمان استمرارية العملية التعليمية، وتفعيل الشراكات المجتمعية لتعويض نقص الموارد، إضافة إلى تنفيذ برامج تدريبية تستهدف بناء الوعي التخطيطي وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين.

ثامناً: آليات المتابعة والتقييم وضمان الجودة

يؤكد الدليل على أهمية إخضاع مكوناته للتحكيم العلمي من قبل خبراء مختصين لضمان صلاحيته للتطبيق في الميدان التربوي. كما يدعو إلى استخدام أساليب إحصائية علمية، مثل معامل ارتباط بيرسون ومعامل (كرونباخ ألفا)، للتحقق من صدق الأدوات وثباتها، بما يعزز موثوقية نتائج تطبيق

الدليل. ويرتبط ذلك بتبني نظام متابعة قائم على مؤشرات أداء واضحة، يضمن التحسين المستمر وجودة المخرجات التعليمية.

إجراءات تطبيق الدليل المقترح

التدريب والتأهيل

لضمان تفعيل الدليل الإداري التربوي في المدارس الثانوية الحكومية، تبرز الحاجة إلى تطوير قدرات مديري المدارس والكادر الإداري من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال التخطيط التربوي الاستراتيجي. إذ تسهم هذه البرامج في تعزيز مهارات التحليل البيئي، وصياغة الأهداف، واتخاذ القرار المبني على البيانات، بما يمكن المديرين من الانتقال من الممارسات التقليدية إلى التخطيط الاستباقي الفعّال. كما يمكن تعزيز هذا التوجه من خلال عقد ورش عمل وندوات يشارك فيها خبراء في الإدارة التربوية، بهدف تبادل الخبرات واستعراض أفضل الممارسات الحديثة في التخطيط المدرسي. ولا يقتصر الأمر على التدريب الأولي، بل يمتد ليشمل بناء برامج تطوير مهني مستدامة تدعم التعلم المستمر وتواكب المستجدات التربوية والتكنولوجية.

1. التواصل

يمثل التواصل الفعّال والشفاف أحد المرتكزات الأساسية لتطبيق الدليل بنجاح، حيث يتطلب ذلك بناء قنوات اتصال متعددة ومفتوحة بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف المنصات الإلكترونية والتطبيقات الرقمية التي تسهل تبادل المعلومات والآراء، وتعزز من بيئة الحوار التربوي القائم على الشفافية والمشاركة. كما يسهم نشر تقارير دورية حول الخطط المدرسية ومستوى الإنجاز في تعزيز مبدأ المساءلة وبناء الثقة داخل المجتمع المدرسي، إضافة إلى عقد لقاءات دورية تتيح مناقشة التحديات وتبادل المقترحات بما يدعم اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستجابة للواقع التعليمي.

2. الدعم المؤسسي

يتطلب تطبيق الدليل توفير بيئة مؤسسية داعمة تسهم في تفعيل ممارسات التخطيط التربوي، من خلال تخصيص الموارد البشرية والتقنية اللازمة، وتبني سياسات تنظيمية مرنة تشجع الابتكار والتطوير. ويعد توفير التمويل اللازم لتنفيذ الخطط والمبادرات التربوية عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المرجوة، إلى جانب تبني أنظمة تحفيزية تربط بين جودة التخطيط والأداء المتميز. كما يمكن تعزيز هذا الدعم من خلال إنشاء وحدات أو فرق عمل متخصصة داخل المدارس تُعنى بمتابعة

عمليات التخطيط والتطوير، وتقديم الدعم الفني والاستشاري للمديرين والمعلمين، بما يضمن استدامة تطبيق الدليل وتحقيق أثره.

3. تعزيز المشاركة المجتمعية

يُعد إشراك المجتمع المدرسي والمحلي في عملية التخطيط التربوي من العوامل الجوهرية لنجاح الدليل، حيث يسهم ذلك في تعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية ودعم تنفيذ الخطط المدرسية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراك المعلمين وأولياء الأمور والطلبة في صياغة الخطط ومناقشة أولوياتها عبر ورش عمل واجتماعات تشاركية، بما يعزز من شمولية القرارات وواقعيتها. كما يمكن توسيع نطاق المشاركة من خلال بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتنفيذ مبادرات وأنشطة مشتركة تدعم العملية التعليمية، وتسهم في توفير موارد إضافية وتحقيق التكامل بين المدرسة ومحيطها المجتمعي.

4. المتابعة والتقييم

تعتبر عملية المتابعة والتقييم المستمر من الركائز الأساسية لضمان فاعلية تطبيق الدليل، حيث يتطلب ذلك تبني آليات رقابية وتقييمية منهجية تعتمد على مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس. ويمكن إنشاء لجان أو فرق مختصة داخل المدرسة لمتابعة تنفيذ الخطط التربوية، وتقييم مستوى الإنجاز بشكل دوري، وتحديد جوانب القوة والضعف، واقتراح الإجراءات التحسينية المناسبة. كما يمكن توظيف أدوات متنوعة في عملية التقييم، مثل التقارير الدورية، واستطلاعات الرأي، والمراجعات الداخلية، بما يسهم في تحسين جودة التخطيط وضمان تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة مستدامة.

خطوات تطبيق الدليل المقترح

1. تحليل واقع المدرسة والبيئة التعليمية

قبل الشروع في تطبيق الدليل، يُعدّ تحليل واقع المدرسة خطوة أساسية لفهم البيئة التي تعمل ضمنها، بما يشمل الأبعاد التربوية والاجتماعية والاقتصادية، والسياسية المؤثرة في العملية التعليمية. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص والتحديات التي قد تؤثر في فاعلية التخطيط التربوي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء دراسات تشخيصية، وتحليل بيانات الأداء المدرسي، وعقد لقاءات مع المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، بما يضمن بناء تصور واقعي وشامل يدعم اتخاذ قرارات تخطيطية دقيقة.

2. إعداد خطة استراتيجية مرنة

تتطلب مرحلة الإعداد صياغة خطة استراتيجية شاملة تستند إلى نتائج تحليل الواقع، بحيث تكون قابلة للتطوير والتعديل وفقاً للمتغيرات التي تطرأ على البيئة التعليمية. ويجب أن تتضمن الخطة أهدافاً واضحة ومحددة، وإجراءات تنفيذية، وجدول زمنية دقيقة، إضافة إلى تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة. كما ينبغي أن تراعي الخطة خصوصية السياق الفلسطيني، وأن تتسم بالمرونة الكافية للتعامل مع الظروف الطارئة والتغيرات غير المتوقعة.

3. تنفيذ الخطة التربوية

تتمثل هذه المرحلة في ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى ممارسات عملية داخل المدرسة، من خلال تنفيذ البرامج والأنشطة المحددة وفق جدول زمني واضح. ويتطلب ذلك توزيع الأدوار والمسؤوليات على الكادر المدرسي، وتوفير الدعم الفني والإداري اللازم لضمان حسن التنفيذ. كما يمكن تعزيز فاعلية التنفيذ من خلال عقد اجتماعات دورية، وتنظيم ورش عمل داخلية، ومتابعة تقدم العمل بشكل مستمر، بما يضمن تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة.

4. المتابعة والتقييم المستمر

تُعد عملية المتابعة والتقييم من الركائز الأساسية لضمان جودة تنفيذ الخطة، حيث يتم من خلالها رصد مستوى التقدم في تحقيق الأهداف، وتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء. ويمكن تنفيذ ذلك من خلال إعداد تقارير دورية، واستخدام أدوات متنوعة مثل الاستبانات والمقابلات، وتحليل مؤشرات الأداء، بما يسهم في توفير تغذية راجعة مستمرة تدعم تحسين العمل التربوي. كما تتيح هذه المرحلة إمكانية التدخل المبكر لمعالجة أي انحرافات عن المسار المخطط.

5. التحسين المستمر وتطوير الأداء

تُختتم عملية تنفيذ الدليل بمرحلة التحسين المستمر، التي تقوم على توظيف نتائج التقييم في تطوير الخطط المستقبلية وتعزيز جودة الأداء المدرسي. ويشمل ذلك إدخال تعديلات على الاستراتيجيات والإجراءات، وتبني ممارسات أكثر فاعلية، وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي داخل المدرسة. كما يمكن تحفيز الكوادر التعليمية من خلال تقديم حوافز وتقدير للجهود المتميزة في تطبيق التخطيط التربوي، بما يسهم في ترسيخ ممارسات التخطيط المستدام وتحقيق التميز المؤسسي.

المزايا المترتبة على تبني الدليل المقترح

يسهم تبني الدليل الإداري التربوي المقترح في إحداث نقلة نوعية في أداء المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، من خلال تعزيز كفاءة التخطيط التربوي والارتقاء بجودة الممارسات الإدارية نحو نماذج أكثر حداثة وفاعلية. إذ يعمل الدليل على ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على التخطيط العلمي المبني على البيانات، والتفكير الاستراتيجي، والمشاركة الفاعلة، مما يسهم في تحسين جودة القرارات التربوية ورفع مستوى الانسجام بين الأهداف والخطط التنفيذية. كما يعزز من قدرة مديري المدارس على الانتقال من إدارة الأزمات إلى الإدارة الاستباقية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استقرار البيئة المدرسية وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

ومن بين المزايا المتوقعة أيضاً، تعزيز الثقة والتكامل بين مختلف مكونات المجتمع المدرسي، من خلال توسيع نطاق المشاركة في التخطيط، وتفعيل قنوات التواصل، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة. كما يسهم الدليل في رفع كفاءة استثمار الموارد المتاحة، وتوجيهها نحو أولويات واضحة، بما يدعم تحقيق التنمية التربوية المستدامة رغم التحديات القائمة. وعلى مستوى أوسع، من شأن تطبيق هذا الدليل أن يعزز صورة المدرسة كمؤسسة فاعلة ومبادرة، قادرة على التكيف مع المتغيرات، وبناء شراكات مجتمعية داعمة، مما يهيئ بيئة تعليمية أكثر جودة وقدرة على تحقيق التميز المؤسسي.

معوقات متوقعة أثناء تطبيق الدليل المقترح

يسهم استشراف المعوقات المتوقعة في تطبيق الدليل الإداري التربوي المقترح في تعزيز فرص نجاحه، من خلال الاستعداد المسبق للتحديات التي قد تعيق تفعيله في البيئة المدرسية الفلسطينية. ومن أبرز هذه المعوقات محدودية الموارد المالية والبشرية، والتي قد تؤثر في قدرة المدارس على تنفيذ الخطط التربوية بكفاءة، خاصة في ظل الضغوط الاقتصادية التي تواجه النظام التعليمي. كما قد تمثل البنية التحتية التكنولوجية غير الكافية عائقاً أمام توظيف الأدوات الرقمية في التخطيط القائم على البيانات، مما يحدّ من فاعلية بعض مكونات الدليل المرتبطة بالتحول الرقمي.

كما تبرز مقاومة التغيير لدى بعض العاملين في الميدان التربوي كأحد التحديات الرئيسة، نتيجة التمسك بالممارسات التقليدية أو ضعف الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي قد يعيق تبني الأساليب الحديثة في الإدارة التربوية. ويضاف إلى ذلك تعدد التعليمات الإدارية وتداخل الصلاحيات بين المستويات المختلفة، مما قد يؤدي إلى إرباك في تنفيذ الخطط واتخاذ القرار. كما أن ضغوط العمل وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس قد تحدّ من قدرتهم على التفرغ

لعمليات التخطيط والمتابعة بصورة فاعلة، فضلاً عن تأثير الظروف السياسية غير المستقرة التي قد تعيق استمرارية تنفيذ الخطط التربوية وتحقيق أهدافها المرجوة.

طرق التغلب على معوقات تطبيق الدليل المقترح

في ضوء المعوقات المتوقعة التي قد تحدّ من فاعلية تطبيق الدليل الإداري التربوي، تبرز الحاجة إلى تبني مجموعة من الآليات العملية التي ترتبط بشكل مباشر بكل عائق، بما يضمن تقليل أثره وتعزيز فرص نجاح التطبيق في البيئة المدرسية الفلسطينية.

ففيما يتعلق بمحدودية الموارد المالية والبشرية، يمكن معالجتها من خلال تبني استراتيجيات ترشيد الموارد المتاحة، وتعزيز الشراكات مع المجتمع المحلي والمؤسسات الداعمة، بما يسهم في توفير بدائل تمويلية ودعم لوجستي يساند تنفيذ الخطط التربوية. أما ضعف البنية التحتية التكنولوجية، فيمكن التغلب عليه عبر التدرج في تطبيق التحول الرقمي، والاستفادة من الأدوات التقنية منخفضة التكلفة، إلى جانب تدريب الكوادر على الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا المتاحة.

وفيما يرتبط بمقاومة التغيير لدى بعض العاملين، فإن ذلك يتطلب تكثيف البرامج التدريبية والتوعوية التي تركز على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز القناعة بأهميته في تحسين الأداء المدرسي، مع إشراك العاملين في عملية التخطيط نفسها بما يعزز شعورهم بالملكية والمسؤولية. أما مشكلة تداخل الصلاحيات وتعدد المرجعيات الإدارية، فيمكن الحدّ منها من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتبني نهج اللامركزية المدروسة التي تمنح مديري المدارس صلاحيات أوسع ضمن إطار من المساءلة.

كما يمكن معالجة الأعباء الإدارية المتزايدة من خلال إعادة تنظيم العمل داخل المدرسة، وتفويض بعض المهام للهيئات المساندة وفرق العمل، بما يتيح لمدير المدرسة التفرغ للمهام التخطيطية الاستراتيجية. وفيما يتعلق بالظروف السياسية غير المستقرة، فإن التعامل معها يتطلب تبني التخطيط المرن القائم على إعداد سيناريوهات بديلة، بما يضمن استمرارية العملية التعليمية في مختلف الظروف.

وعليه، فإن نجاح تطبيق الدليل لا يعتمد فقط على تحديد المعوقات، بل على القدرة على تحويلها إلى فرص للتحسين من خلال تقديرات إدارية مرنة ومبتكرة، تسهم في تعزيز كفاءة التخطيط التربوي وتحقيق أهدافه في الواقع المدرسي الفلسطيني.

الخاتمة:

يمثل هذا الدليل الإداري التربوي استجابة علمية وعملية لحاجة ملحة في النظام التعليمي الفلسطيني، في ظل ما يواجهه من تحديات متسارعة تتطلب تبني ممارسات تخطيطية حديثة قائمة على أسس علمية ومنهجية واضحة، وقد سعى الدليل إلى تقديم إطار متكامل لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، من خلال دمج الاتجاهات الإدارية المعاصرة مع خصوصية الواقع الفلسطيني، بما يساهم في تطوير الأداء المدرسي وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

لقد ركّز الدليل على إرساء ثقافة تخطيطية قائمة على تحليل البيانات، والمشاركة الفاعلة، والمرونة في التعامل مع المتغيرات، إلى جانب التأكيد على أهمية التدريب والتأهيل، والدعم المؤسسي، والمتابعة المستمرة كركائز أساسية لضمان نجاح التطبيق، كما قدّم مجموعة من الإجراءات العملية والخطوات التنفيذية التي تمكّن القيادات المدرسية من الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية القادرة على استشراف المستقبل والتعامل مع التحديات بكفاءة.

ومن المؤمل أن يساهم تطبيق هذا الدليل في إحداث تحول نوعي في ممارسات التخطيط التربوي داخل المدارس، وتعزيز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة لمتطلبات التنمية التربوية المستدامة، كما يُعد هذا الدليل نقطة انطلاق نحو مزيد من الدراسات والتطبيقات التي تدعم تطوير الإدارة التربوية في فلسطين، بما يحقق بيئة تعليمية أكثر كفاءة ومرونة وعدالة.

وفي الختام، فإن نجاح هذا الدليل لا يرتبط فقط بجودة بنائه، بل بمدى تبني القيادات التربوية له كإطار مرجعي للتطوير، واستعدادها لتبني ممارسات قيادية مبتكرة قائمة على الأدلة، بما يعزز من جاهزية النظام التعليمي الفلسطيني لمواجهة تحديات الحاضر واستشراف فرص المستقبل .

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي ينص على:

ما درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر الخبراء والمختصين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم عرض الدليل بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المختصين من أساتذة الجامعات والمشرفين التربويين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، وذلك بهدف التحقق من درجة ملاءمته للواقع التربوي، ومدى اتساقه مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم (ملحق)، وقد قامت الباحثة بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، ومن ثم تم اعتماد هذا الدليل.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، من خلال أسئلتها، وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

وفيما يأتي مناقشة لنتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول والمتعلق بدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56). أما المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداة الدراسة فقد تراوحت بين (3.39 - 3.75)، بدرجة متوسطة ما عدا مجال صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي جاء بدرجة عالية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الممارسات التخطيطية في المدارس ما تزال تميل إلى الطابع الإجرائي التقليدي أكثر من كونها ممارسات استراتيجية متكاملة إضافة هيمنة بعض الأنماط الإدارية التقليدية التي تركز على إدارة اليوميات أكثر من تبني التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، هذا المستوى يشير وجود فجوة بين المعرفة النظرية بأهمية التخطيط التربوي والممارسة الفعلية له داخل

المدارس، حيث يمتلك المديرون وعياً بأهمية التخطيط، إلا أن ذلك لا ينعكس دائماً في ممارسات تطبيقية ممنهجة وشاملة .

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء السياق الفلسطيني الذي يتسم بظروف سياسية واقتصادية متقلبة، تؤثر بشكل مباشر على استقرار البيئة التعليمية وقدرة المدارس على تنفيذ خطط طويلة الأمد. ففي ظل هذه الظروف، يميل بعض المديرين إلى تبني أنماط تخطيط مرنة أو آنية تركز على الاستجابة للتحديات الطارئة، مما قد يحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي الشامل .

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات التي تناولت واقع التخطيط التربوي لدى القيادات المدرسية، حيث أشارت إلى أن مستوى ممارسة التخطيط التربوي جاء في الغالب بدرجة متوسطة او مرتفعة ويرتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية والمهنية حيث أظهرت دراسة خضير (2026) وجود علاقة ارتباطية دالة بين التخطيط التربوي وتنمية الأداء المهني لدى مديري المدارس، مما يعزز النتيجة الحالية التي تشير إلى أهمية التخطيط بوصفه مدخلاً لتحسين الأداء، رغم أن مستوى تفعيل جاء متوسطاً. كما تتفق مع دراسة رواحية (2023) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوي جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية بين التخطيط وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين، وهو ما يدعم التفسير القائل بأن التخطيط ما يزال بحاجة إلى تطوير وتفعيل أكبر داخل البيئة المدرسي، وقد بينت دراسة العرسان (2016) أن مديري المدارس يمارسون مهارات التخطيط بدرجة متوسطة، خاصة في مجالات التنفيذ والمتابعة، رغم وجود وعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي. كما أكدت دراسة العجمي (2013) هذا التوجه، حيث أوضحت أن الممارسات التخطيطية لدى القيادات التربوية تتسم بالتركيز على الجوانب الإجرائية أكثر من اعتمادها على منهجيات تحليلية قائمة على البيانات.

وتتسجم نتائج الدراسة الحالية كذلك مع دراسة الشمري (2018) التي أظهرت أن مستوى تطبيق التخطيط التربوي في المؤسسات التعليمية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود تباين بين مجالات التخطيط، حيث برزت قوة نسبية في صياغة الأهداف مقابل ضعف في مجالات التنفيذ والتقييم. كما تدعم دراسة المناصير (2021) هذه النتيجة، إذ توصلت إلى أن التخطيط التربوي لا يزال يعتمد بدرجة كبيرة على الخبرات الشخصية والاجتهادات الفردية، في ظل محدودية المشاركة وضعف التكامل بين مراحل التخطيط المختلفة.

و تختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات التي أشارت إلى مستوى مرتفع من فاعلية التخطيط التربوي، مثل دراسة عبد الله وألين (Abdillahi & Alin, 2026) التي أكدت الترابط القوي بين التخطيط والتنفيذ والتقييم وأثرها الكبير في تحسين جودة الأداء المدرسي، وكذلك دراسة الفجير (2018) التي

بينت أن أداء القيادات التربوية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة جاء بدرجة عالية. كما تتباين مع دراسة علي (2011) التي أكدت الدور الفاعل للتخطيط التربوي في تنمية المؤسسات التعليمية بشكل كبير. ويعكس هذا التباين اختلاف السياقات التعليمية والإمكانات المتاحة، إضافة إلى تفاوت مستويات التدريب والدعم المؤسسي المقدم للقيادات التربوية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تبني نماذج تخطيط حديثة قائمة على البيانات، وتعزيز برامج التأهيل المهني، بما يسهم في رفع مستوى تفعيل التخطيط التربوي في المدارس الفلسطينية.

وفيما يلي مناقشة كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

مجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات :

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (2.4) إلى أن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي لمجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.61)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.32 – 4.02) ويعكس ذلك وجود مستوى مقبول من الوعي لدى مديري المدارس بأهمية الاعتماد على البيانات والتحليل البيئي في بناء الخطط التربوية، إلا أن هذا التوجه لا يزال بحاجة إلى مزيد من تفعيل والتطوير ليصل إلى مستوى الممارسة المتكاملة.

وقد جاءت الفقرة "يعتمد التخطيط المدرسي على التحليل البيئي الداخلي والخارجي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبدرجة عالية، مما يشير إلى إدراك واضح لدى المديرين لأهمية تحليل البيئة المدرسية كمدخل أساسي للتخطيط الفعال. كما جاءت الفقرة "تستخدم قواعد البيانات المدرسية لتحديد أولويات العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72)، تلتها الفقرة "تجمع البيانات المدرسية بشكل دوري قبل إعداد الخطة من قبل فريق التطوير" بمتوسط حسابي (3.69)، وكلها بدرجة عالية، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً نحو تبني ممارسات قائمة على البيانات.

في المقابل، جاءت بعض الفقرات بدرجة متوسطة، حيث احتلت الفقرة "يتم تحليل حاجات المعلمين المهنية قبل وضع الخطة" مرتبة متوسطة بمتوسط حسابي (3.54)، تلتها الفقرة "يشارك فريق التطوير في تحليل البيانات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.39)، في حين جاءت الفقرة "تُراجع البيانات بشكل دوري لتعديل الخطة عند الحاجة من قبل فريق التطوير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32). ورغم أن هذه القيم تقع ضمن المستوى المتوسط، إلا أنها قد تشير إلى وجود فجوة في استدامة توظيف البيانات وتحليلها بشكل دوري، وكذلك محدودية المشاركة الفعلية لفريق التطوير في عمليات التحليل واتخاذ القرار.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدد من التحديات، من أبرزها ضعف البنية التقنية الداعمة لإدارة البيانات في بعض المدارس، وغياب أنظمة مؤسسية منظمة لتحليل البيانات واستخدامها في تحسين الخطط، إلى جانب محدودية مهارات التحليل الإحصائي لدى بعض القيادات التربوية، فضلاً عن ضغط الأعباء الإدارية التي قد تقلل من فرص المتابعة الدورية للبيانات. كما قد يعكس هذا التفاوت ضعف التكامل بين مراحل جمع البيانات وتحليلها وتوظيفها في اتخاذ القرار، الأمر الذي يتطلب تعزيز ثقافة التخطيط المبني على الأدلة، وتطوير قدرات فرق التطوير المدرسي في مجال تحليل البيانات واستخدامها بفاعلية في تحسين الأداء المدرسي.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خضير (2026)، التي أكدت وجود علاقة ارتباطية دالة بين التخطيط التربوي القائم على أسس علمية وبين تحسين الأداء المهني، وأوصت بضرورة تعزيز مهارات المديرين في تحليل البيانات واستخدامها في التخطيط. كما تتقاطع مع نتائج دراسة رواحية (2023) التي أظهرت أن درجة ممارسة مهارات التخطيط التربوي جاءت متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية بين التخطيط وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين. وتتفق كذلك مع دراسة أبو شنار (2022) التي بينت أن معوقات التخطيط التربوي، خاصة المرتبطة بالإمكانات والتنسيق، جاءت بدرجة متوسطة، مما ينعكس على ضعف توظيف البيانات بشكل فعال، كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العرسان (2016) التي بينت أن مديري المدارس يوظفون التحليل البيئي وجمع البيانات في التخطيط بدرجة متوسطة، مع وجود وعي بأهمية هذه الممارسات في تحسين جودة القرارات التربوية. كما تؤكد دراسة العجمي (2013) هذا التوجه، إذ توصلت إلى أن استخدام البيانات في التخطيط المدرسي لا يزال محدوداً ويعتمد على الجهود الفردية أكثر من كونه ممارسة مؤسسية منظم. تتفق نتائج الدراسة الحالية كذلك مع دراسة الشمري (2018) التي أظهرت أن مستوى تحليل البيانات وتوظيفها في بناء الخطط التربوية جاء بدرجة متوسطة، خاصة في مجالات مراجعة البيانات بشكل دوري ومشاركة الفرق التربوية في تحليلها، وهو ما يعزز النتيجة الحالية التي كشفت عن ضعف نسبي في استمرارية تحليل البيانات وتفعيل دور فريق التطوير. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة المناصير (2021) التي أكدت أن التخطيط التربوي القائم على الأدلة يواجه تحديات تتعلق بضعف البنية التقنية وقلة الخبرات التحليلية لدى القيادات المدرسية، و تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفجير (2018) التي أظهرت مستوى مرتفعاً في أداء القيادات التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مما يعكس تبايناً في مستوى توظيف البيانات والتحليل في السياقات التربوية المختلفة.

صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (3.4) إلى أن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي لمجال صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.75)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.29 - 4.11)، وهذا يشير إلى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين مستوى جيداً من الكفايات المرتبطة بتحديد الأهداف وصياغة التوجهات الاستراتيجية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الطابع المركزي للنظام التعليمي الفلسطيني، حيث تفرض وزارة التربية والتعليم العالي إطاراً عاماً يوجه المدارس نحو مواءمة خططها مع السياسات الوطنية، وهو ما انعكس في حصول الفقرة "تتوافق أهداف المدرسة مع توجهات وزارة التربية والتعليم العالي" على أعلى متوسط حسابي (4.11)، يعكس ذلك التزاماً واضحاً لدى المديرين بالمرجعيات الرسمية، وقدرتهم على مواءمة التخطيط المدرسي مع التوجهات الاستراتيجية العليا. كما تعكس النتائج المرتفعة لفقرات مثل "تعكس خطة المدرسة رؤيتها بشكل دقيق" و"تعكس خطة المدرسة رسالتها بشكل دقيق" وجود وعي لدى المديرين بأهمية الربط بين مكونات الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على تبني ممارسات تخطيطية استراتيجية.

في المقابل، أظهرت بعض الفقرات درجات متوسطة، خاصة الفقرة المتعلقة ب"شرح الأهداف للعاملين بوضوح قبل التنفيذ" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29)، وكذلك فقرة "تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس"، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين صياغة الأهداف نظرياً وتفعيلها عملياً داخل البيئة المدرسية. ويمكن تفسير ذلك بضعف الممارسات التشاركية في التخطيط، أو محدودية مهارات الاتصال القيادي لدى بعض المديرين، إضافة إلى غياب الآليات المؤسسية التي تضمن إشراك المعلمين في فهم الأهداف وتبنيها.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العرسان (2016) التي بينت أن مديري المدارس يمتلكون قدرة جيدة على صياغة الأهداف التربوية وربطها بالتوجهات العامة للوزارة، كما تتوافق مع دراسة العجمي (2013) التي أشارت إلى أن وضوح الأهداف يعد من أكثر عناصر التخطيط التربوي حضوراً في الممارسة المدرسية مقارنة ببقية العناصر. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2018) التي أظهرت أن من أبرز التحديات في التخطيط التربوي ضعف تحويل الأهداف إلى مؤشرات قابلة للقياس وضعف نشرها بين العاملين.

كما عززت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة خضير (2026)، التي أكدت وجود علاقة ارتباطية دالة بين التخطيط التربوي وتنمية الأداء المهني لدى مديري المدارس، وهو ما يشير إلى أن فاعلية

صياغة الأهداف والتوجهات الاستراتيجية تتعكس إيجاباً على مستوى الأداء الإداري، ويبرز أهمية الاستثمار في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لدى المديرين.

التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (4.4) إلى أن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي لمجال التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (2.97 - 3.57)، وهو ما يشير إلى أن مستوى مشاركة العاملين في عمليات التخطيط التربوي داخل المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لا يزال محدوداً نسبياً، ولم يصل إلى المستوى المأمول في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تؤكد على أهمية القيادة التشاركية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء استمرار بعض الأنماط الإدارية التقليدية التي تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار، مما يقلل من فرص إشراك المعلمين وأولياء الأمور في صياغة الخطط المدرسية.

وتُظهر النتائج أن أعلى الفقرات تمثلت في تقدير جهود العاملين أثناء مشاركتهم في إعداد الخطط، والاستماع لاحتياجات المعلمين قبل وضع الخطة، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي لدى المديرين نحو تعزيز العلاقات المهنية وبناء مناخ داعم، إلا أن هذا التوجه لا يترجم بشكل كافٍ إلى مشاركة فعلية في صنع القرار. في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة بمشاركة العاملين في صياغة الأهداف، ومشاركة أولياء الأمور في التخطيط في أدنى المستويات، حيث حصلت فقرة "يشارك أولياء الأمور في التخطيط" على أدنى متوسط حسابي (2.97)، مما يشير إلى ضعف في تفعيل الشراكة المجتمعية، وقصور في توسيع دائرة المشاركة خارج الإطار المدرسي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العرسان (2016) التي بينت أن مستوى المشاركة في التخطيط التربوي داخل المدارس جاء بدرجة متوسطة، مع وجود ضعف في إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما تتوافق مع دراسة رواحية التي أظهرت أن درجة ممارسة مهارات التخطيط التربوي جاءت متوسطة (2023) والعجمي (2013) التي أشارت إلى أن التخطيط التربوي ما زال يغلب عليه الطابع الفردي، حيث يتركز الدور الرئيسي في المدير، مع مشاركة محدودة لبقية العاملين. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة المناصير (2021) التي أكدت أن ضعف الثقافة التنظيمية التشاركية يُعد من أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط التربوي في المدارس و دراسة الشويكي (2023) التي أكدت وجود معوقات تحد من تفعيل الشراكة المجتمعية، مثل ضعف الوعي لدى أولياء الأمور ومحدودية صلاحيات المديرين.

وتختلف مع دراسة الفجير (2018) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى أداء القيادات الإدارية وفق الاتجاهات المعاصرة، و دراسة Akpan (2020) التي أكدت أهمية التخطيط التربوي كأداة محورية لتحقيق التنمية الشاملة، وهو ما يعكس فجوة بين الأهمية النظرية للتخطيط ومستوى تطبيقه الفعلي في الميدان.

تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (5.4) إلى أن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي لمجال تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.43) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.05-3.67) ، وهو ما يشير إلى وجود مستوى مقبول من الممارسة، إلا أنه لا يرقى إلى مستوى الفاعلية المطلوبة في ضوء الاتجاهات الحديثة التي تؤكد على التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود فجوة نسبية بين الجانب التخطيطي النظري والجانب التنفيذي التطبيقي، حيث قد تُعد الخطط بشكل جيد، لكنها لا تُترجم دائماً إلى ممارسات منظمة قائمة على المتابعة المنهجية والتقييم المستند إلى مؤشرات أداء واضحة.

وتُظهر النتائج أن الفقرات الأعلى تمثلت في توثيق مراحل تنفيذ الخطة، وتنفيذها وفق جدول زمني واضح، وهو ما يعكس التزاماً إجرائياً لدى المديرين بالجوانب الشكلية والتنظيمية للتنفيذ، خاصة تلك المرتبطة بالمتطلبات الإدارية الرسمية. في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة بتوفير الموارد، وتقديم التغذية الراجعة للعاملين، ومشاركة المعلمين في المتابعة بدرجات أقل، حيث حصلت فقرة "توافر الموارد الممكنة لدعم تنفيذ الخطة" على أدنى متوسط حسابي (3.05)، مما يشير إلى أن محدودية الموارد تُعد من أبرز التحديات التي تعيق تنفيذ الخطط بفاعلية، إلى جانب ضعف آليات التغذية الراجعة والمتابعة التشاركية الذي يعكس قصوراً في ممارسات القيادة التحويلية التي تركز على الدعم والتوجيه المستمر، وهو ما يتطلب تطوير مهارات المديرين في مجال المتابعة القائمة على التواصل الفعّال. أما محدودية الموارد، فهي تعكس طبيعة التحديات السياقية في البيئة الفلسطينية، والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المدارس على تنفيذ خططها بكفاءة

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العرسان (2016) التي بينت أن تنفيذ الخطط التربوية يواجه صعوبات تتعلق بضعف الإمكانيات المتاحة وقلة المتابعة الفاعلة و عمشا (2013) التي أكدت ضعف مشاركة المعلمين في صنع القرار، كما تتوافق مع دراسة العجمي (2013) التي أشارت إلى أن مرحلة التنفيذ تُعد الحلقة الأضعف في عملية التخطيط التربوي، نتيجة غياب آليات تقييم مستمرة قائمة

على بيانات دقيقة. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة المناشير (2021) التي أكدت أن ضعف توظيف نتائج التقييم في تحسين الخطط المستقبلية يُعد من أبرز معوقات التخطيط الفعال.

التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (6.4) إلى أن درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي لمجال التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.59) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.45 – 3.75) ، تعكس هذه النتيجة مستوى مقبولاً من التوجه نحو تبني الممارسات الإدارية الحديثة، إلا أنها في الوقت ذاته تكشف عن فجوة قائمة بين الواقع التطبيقي والممارسات المعاصرة المنشودة في الأدبيات التربوية العالمية، خاصة فيما يتعلق بتكامل التكنولوجيا، وتعزيز ثقافة الجودة، وتبني الابتكار المؤسسي في التخطيط المدرسي.

وعند تحليل فقرات المجال، يتضح أن أعلى الممارسات تمثلت في تشجيع المدير للتفكير الإبداعي عند إعداد الخطة بمتوسط حسابي (3.75)، تليها ربط الخطة المدرسية بنتائج تقييم الأداء بمتوسط (3.68)، وكلاهما بدرجة عالية، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي لدى القيادات المدرسية نحو دعم الإبداع وربط التخطيط بالأداء الفعلي. ويعزى ذلك إلى تنامي الوعي بأهمية التحسين المستمر (Continuous Improvement) وربط التخطيط بمؤشرات الأداء (Performance Indicators) كمدخل أساسي لتطوير العمل المدرسي. في المقابل، جاءت بقية الفقرات بدرجة متوسطة، وكان أداؤها استخدام التقنيات الحديثة في إعداد الخطط بمتوسط (3.45)، مما يعكس محدودية توظيف التحول الرقمي في عمليات التخطيط، إلى جانب ضعف دمج معايير الجودة الشاملة والابتكار بشكل منهجي داخل الخطط المدرسية.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى مجموعة من العوامل، أبرزها محدودية البنية التحتية الرقمية في بعض المدارس، وضعف التدريب المتخصص في مجالات التخطيط الاستراتيجي الرقمي، إضافة إلى هيمنة النمط التقليدي في إعداد الخطط، والذي يركز على الجوانب الإجرائية أكثر من تركيزه على الابتكار والاستشراف المستقبلي. كما قد يرتبط ذلك بضعف التكامل بين التخطيط المدرسي وبرامج التنمية المهنية للمعلمين، مما يقلل من فرص توظيف الاتجاهات الحديثة بشكل فعال .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خضير (2026) حيث أشارت إلى أهمية تطوير كفايات المديرين في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، وهو ما ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود توجه إيجابي نحو ربط التخطيط بالأداء، لكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز من خلال التدريب والتأهيل. كما

تتفق مع دراسة رواحية (2023) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مهارات التخطيط التربوي جاءت متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية بين التخطيط وجودة الأداء الوظيفي، مما يدعم تفسير النتيجة الحالية بأن مستوى الممارسة لا يزال في الإطار المتوسط رغم إدراك أهميته، كذلك تتوافق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2023) التي أكدت الدور المحوري للتخطيط التربوي في تحسين الأداء الإداري والتعليمي، ومع دراسة عبد الله والين (2026) التي أبرزت الطبيعة التكاملية للتخطيط التربوي وارتباطه القوي بعمليات التنفيذ والتقييم، وهو ما يتقاطع مع نتيجة الدراسة الحالية في أهمية ربط التخطيط بمؤشرات الأداء، إلا أن هذا التكامل لا يزال غير مكتمل في السياق الفلسطيني.

ومن جهة أخرى تختلف مع دراسة الفجير (2018) التي أظهرت مستوى مرتفعاً في تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، حيث بلغ متوسط الأداء (3.62)، مما يشير إلى أن البيئة المؤسسية في تلك الدراسة أكثر دعماً لتبني الممارسات الحديثة مقارنة بالسياق الفلسطيني. كما تختلف مع دراسة جاليجو وآخرون (2019) التي أكدت ضرورة تبني نماذج تخطيط مرنة ومبتكرة مدعومة بالتكنولوجيا، وهو ما لم يتحقق بشكل كافٍ في نتائج الدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بتوظيف التقنيات الحديثة.

كما يظهر اختلاف نسبي مع دراسة دوز (2024) التي شددت على أهمية دمج الذكاء الاصطناعي في التخطيط التربوي، في حين أظهرت نتائج الدراسة الحالية ضعفاً في استخدام التكنولوجيا بشكل عام، مما يعكس فجوة بين التوجهات العالمية والتطبيق المحلي.

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني والمتعلق بالفرضيات :

1.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الأولى والمتعلقة بالجنس.

أشارت البيانات الواردة في الجدول (7.4) رفض الفرضية الصفريّة، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين التخطيط التربوي تبعاً لمتغير الجنس، على الدرجة الكلية، كون مستوى الدلالة (الاحتمالية) جاء أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى (أي الذكور) على الدرجة الكلية. مما يعني أن الذكور قيّموا درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين التخطيط التربوي بدرجة أعلى من الإناث.

ويمكن تفسير من خلال اختلاف فرص المشاركة في صنع القرار والتخطيط بين الجنسين داخل البيئة المدرسية، إضافة إلى التباين في الأدوار القيادية الممنوحة، والتي قد تمنح الذكور فرصاً أوسع للمشاركة الفعلية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي. كما يمكن تفسير ذلك في ضوء بعض

التحديات المرتبطة ببيئة العمل، مثل الأعباء المهنية والاجتماعية التي قد تؤثر على درجة انخراط القيادات النسوية في عمليات التخطيط بشكل موسع. وفي المقابل، فإن عدم وجود فروق في مجال الاتجاهات الإدارية المعاصرة قد يعكس تقارباً في مستوى الوعي النظري والمعرفي لدى كلا الجنسين حول المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، رغم التفاوت في التطبيق العملي.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما أشارت إليه دراسة رواحية (2023) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، إلا أنها جاءت لصالح الإناث، مما يعكس اختلاف السياقات البيئية والتنظيمية بين المجتمعين الفلسطيني والعُماني. في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة مريم سالم (2021) ودراسة العرسان (2016)، حيث لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في إدراك معوقات التخطيط التربوي، مما يشير إلى تقارب وجهات النظر بين الذكور والإناث في بعض البيانات التعليمية.

من جهة أخرى، تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة خضير (2026) من وجود علاقة ارتباطية دالة بين التخطيط التربوي والأداء المهني، حيث تعزز هذه النتيجة أهمية تفعيل التخطيط التربوي بوصفه مدخلاً رئيساً لتحسين الأداء الإداري، وإن لم تركز دراسة خضير على الفروق بين الجنسين بشكل مباشر. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسات أحمد (2023) وعلي (2011) التي أكدت الدور المحوري للتخطيط التربوي في تحسين الأداء الإداري والتعليمي، مما يدعم تفسير ارتفاع تقديرات الذكور في ضوء انخراطهم الأكبر في الممارسات التخطيطية.

2.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الثانية والمتعلّقة بالمؤهل العلمي

أشارت البيانات الواردة في الجدول (8.4) قبول الفرضية الصفريّة، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين التخطيط التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، على الدرجة الكلية، كون مستوى الدلالة (الاحتمالية) جاء أعلى من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة التخطيط التربوي في البيئة المدرسية لا تعتمد بشكل مباشر على المؤهل العلمي بقدر اعتمادها على الخبرة العملية والتدريب المهني المستمر، إضافة إلى السياسات والتعليمات الموحدة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، والتي تُلزم جميع مديري المدارس باتباع أطر وإجراءات محددة في إعداد الخطط وتنفيذها. كما أن البرامج التدريبية التي تُقدّم للمديرين قد تسهم في توحيد مستوى المعرفة والمهارات التخطيطية لديهم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما يقلل من أثر هذا المتغير.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة رواحية (2023)، التي لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في درجة ممارسة مهارات التخطيط التربوي، وكذلك مع دراسة مريم سالم (2021) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة تعزى للمؤهل العلمي في إدراك معوقات التخطيط التربوي. كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة الفجير (2018) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبعض المتغيرات الوظيفية في تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مما يعكس تقارباً في مستوى الممارسات المهنية رغم اختلاف الخلفيات العلمية.

في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة المناصير (2021) ودراسة العرسان (2016)، حيث أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئات ذات مؤهلات أعلى، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف البيئات التعليمية، أو طبيعة الأنظمة الإدارية، أو تباين فرص التطوير المهني المتاحة. كما يمكن أن يُفسّر هذا التباين باختلاف درجة تفعيل برامج التدريب والتأهيل، ومدى ربط المؤهل العلمي بالممارسة الفعلية في الميدان التربوي.

3.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الثالثة والمتعلّقة بالمسمى الوظيفي

أشارت البيانات الواردة في الجدول (9.4) رفض الفرضية الصفريّة، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين التخطيط التربوي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، على الدرجة الكلية، كون مستوى الدلالة (الاحتمالية) جاء أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى (أي المدير/ة) على الدرجة الكلية. مما يعني أن المديرين قيّموا درجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لتخطيط التربوي بدرجة أعلى من المعلمين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الدور القيادي والإداري الذي يشغله المديرون، حيث يُعد التخطيط التربوي من صميم مهامهم الأساسية، مما يجعلهم أكثر انخراطاً ووعياً بتفاصيله ومراحله مقارنة بالمعلمين الذين يشاركون فيه بشكل جزئي أو غير مباشر. كما أن المديرين غالباً ما يتلقون تدريباً متخصصاً في مجالات القيادة والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى امتلاكهم خبرات تراكمية في إدارة الموارد واتخاذ القرار، وهو ما ينعكس إيجاباً على تقديراتهم لمستوى تفعيل التخطيط التربوي.

ومن جانب آخر، قد تعكس هذه الفروق اختلافاً في زاوية التقييم بين الفئتين؛ إذ يميل المديرون إلى تقييم مستوى التخطيط من منظور تنفيذي وإجرائي، في حين ينظر المعلمون إليه من زاوية تطبيقية يومية قد تكشف عن بعض التحديات أو جوانب القصور في التنفيذ، مما يؤدي إلى انخفاض تقديراتهم

نسبياً. كما يمكن أن يُعزى ذلك إلى محدودية إشراك المعلمين في بعض مراحل التخطيط، خاصة في المدارس التي تتبنى نمطاً مركزياً في اتخاذ القرار.

تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الفجير (2018) من وجود فروق في بعض المجالات لصالح القيادات الإدارية العليا مقارنة بالمستويات الإدارية الأدنى، مما يعكس تأثير الموقع الوظيفي في تقدير الممارسات الإدارية. كما تتسجم مع ما أكدته دراسة أحمد (2023) من الدور المحوري للقيادات المدرسية في توجيه العملية الإدارية والتخطيطية داخل المدرسة، الأمر الذي يعزز من وعيهم بمستوى تفعيل التخطيط. كذلك تدعمها نتائج دراسة عبدالله والين (Abdillahi & Alin, 2026) التي أبرزت الدور المركزي لعمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم في تحسين الأداء المدرسي، وهو ما يرتبط بشكل وثيق بمهام القيادات المدرسية.

4.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الرابعة والمتعلّقة بسنوات الخبرة

أشارت البيانات الواردة في الجدول (10.4) رفض الفرضية الصفريّة، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، على الدرجة الكلية، كون مستوى الدلالة (الاحتمالية) جاء أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وكانت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات) يشير ذلك إلى أن زيادة سنوات الخبرة ترتبط بارتفاع مستوى ممارسة التخطيط التربوي، وهو ما يعكس تراكم الخبرات المهنية والمعرفية لدى المديرين الأكثر خبرة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخبرة المهنية الطويلة تسهم في تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي، وتعزز قدرة المديرين على تحليل الواقع المدرسي، واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية، إضافة إلى تمكينهم من التعامل مع التحديات التربوية بمرونة وكفاءة أعلى، كما أن المديرين ذوي الخبرة الطويلة يكونون قد مروا بمواقف وخبرات متنوعة مكنتهم من بناء معرفة تراكمية تسهم في تحسين جودة التخطيط وتنفيذه. في المقابل، قد يفتقر المديرون الأقل خبرة إلى هذه التراكمات المعرفية والممارسات التطبيقية، مما ينعكس على مستوى أدائهم في التخطيط التربوي.

تتوافق هذه النتيجة مع دراسة رواحية (2023) التي وجدت فروقاً لصالح ذوي الخبرة الطويلة (16 سنة فأكثر) يؤكد ذلك بأن الخبرة التراكمية تمنح المديرين قدرة أكبر على تشخيص الواقع وصياغة توجهات استراتيجية واقعية و دراسة ليو وتشان (Liu & Chan, 2018) التي اشارت أهمية الخبرات العملية في تحقيق التوازن بين الأدوار الإدارية والتخطيطية لدى المديرين.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة مريم سالم (2021) التي لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في إدراك معوقات التخطيط التربوي، وكذلك مع دراسة العرسان (2016) التي لم تجد فروقاً تعزى للخبرة الإدارية، مما يشير إلى أن أثر الخبرة قد يتباين باختلاف طبيعة البيئة التعليمية، ومستوى التدريب، ودرجة تعقيد المهام الإدارية.

5.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الخامسة والمتعلّقة بالمديرية

أشارت البيانات الواردة في الجدول (12.4) رفض الفرضية الصفريّة، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تفعيل مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للتخطيط التربوي تبعاً لمتغير المديرية، على الدرجة الكلية، كون مستوى الدلالة (الاحتمالية) جاء أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وكانت الفروق بين مديرية (نابلس) و (الخليل) لصالح مديرية (نابلس)، وبين (رام الله) و (الخليل) لصالح (رام الله).

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اختلاف الإمكانيات المؤسسية، ومستوى الدعم الإداري والفني، وبرامج التدريب والتأهيل المقدمة للمديرين في كل مديرية، إضافة إلى تباين ثقافة العمل التنظيمي ومدى تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة ومستوى اللامركزية في اتخاذ القرار. كما قد يُعزى هذا التفاوت إلى اختلاف مستوى الإشراف التربوي والمتابعة الميدانية، ودرجة تفعيل وحدات التخطيط والتطوير داخل المديريات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة خضير (2026) التي ركزت على مديرية نابلس وأكدت وجود مستوى جيد من الارتباط بين التخطيط والأداء المهني، مما يعزز نتيجة الدراسة الحالية في تميز هذه المديرية في ممارسات التخطيط. كما تتقاطع هذه النتيجة جزئياً مع توجهات دراسة الشويكي (2023) التي أشارت إلى أن التحديات السياقية في فلسطين تختلف من منطقة لأخرى؛ حيث تلعب البيئة التنظيمية والموارد المتاحة في كل مديرية دوراً حاسماً في تذليل عقبات التخطيط.

وبشكل عام، تتماشى هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد أن التفاوت في "المناخ التنظيمي" ومستوى "اللامركزية" بين الأقاليم التعليمية يؤدي بالضرورة إلى تباين في جودة المخرجات التخطيطية، وهو ما ألمحت إليه دراسة العرسان (2016) عند حديثها عن أثر البيئة المدرسية والمحيطية على مهارات التخطيط.

وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسات أخرى (مثل دراسة رواحية، 2023) التي قد لا تجد فروقاً جوهرية لمتغير المكان أو المديرية في حال كانت الأنظمة التعليمية تعتمد سياسة "المركزية الشديدة" في التدريب وتوزيع الموارد، حيث يتلقى الجميع نفس القدر من التوجيهات. إلا أن خصوصية

الواقع الفلسطيني، وما يعترضه من معوقات سياسية وجغرافية (مثل الإغلاقات وصعوبة التنقل التي قد تؤثر على مديرية الخليل بشكل أكبر أحياناً)، تجعل من "المديرية" متغيراً حاسماً في تحديد مستوى تفعيل التخطيط، وهو ما أكدته الدراسة الحالية بوضوح، مما يستوجب إعادة النظر في توزيع فرص التدريب والدعم الفني لضمان ردم الفجوة بين المديرية المختلفة.

3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث والمتعلق بدرجة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في تفعيل التخطيط التربوي

تشير نتائج السؤال الثالث ان الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في تفعيل التخطيط التربوي جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.70)، وهذا يشير الى أن البيئة المدرسية تعاني من مجموعة من التحديات المركبة التي تؤثر بشكل مباشر في فاعلية عمليات التخطيط التربوي، وتحد من قدرته على تحقيق أهدافه بكفاءة، خاصة في ظل السياق الفلسطيني الذي يتسم بدرجة عالية من التغير وعدم الاستقرار.

وتُظهر النتائج أن أبرز الصعوبات تمثلت في تأثير التغيرات المفاجئة مثل الأزمات والطوارئ على استمرارية تنفيذ الخطة المدرسية، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22)، تليها كثرة الأعباء الإدارية التي تعيق متابعة التخطيط بفعالية (3.89)، ثم نقص الموارد المالية (3.88)، وضعف البنية التكنولوجية (3.86)، وضعف توافر البيانات الدقيقة (3.81)، وجميعها بدرجة عالية. ويعكس ذلك أن التخطيط التربوي في المدارس لا يواجه فقط تحديات فنية، بل يتأثر أيضاً بعوامل سياقية خارجية وبنوية داخلية، مثل محدودية الموارد، وضعف البنية التحتية الرقمية، وغياب أنظمة معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار.

في المقابل، جاءت بعض الصعوبات بدرجة متوسطة، مثل غياب الحوافز (3.65)، وتعدد التعليمات والقرارات (3.62)، ونقص التدريب المهني (3.50)، ومقاومة التغيير لدى بعض العاملين (3.48)، وصعوبة إشراك المجتمع المحلي (3.06)، وهي نتائج تشير إلى وجود فجوة في الجوانب التنظيمية والثقافية داخل المدرسة، خاصة ما يتعلق ببناء ثقافة تشاركية داعمة للتخطيط، وتعزيز الدافعية المهنية، وتطوير الكفايات القيادية والتخطيطية لدى المديرين والمعلمين.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى طبيعة البيئة التعليمية في فلسطين، التي تتسم بتحديات اقتصادية وسياسية تؤثر على استقرار العمل التربوي، إضافة إلى مركزية بعض القرارات التربوية، وتعدد الجهات المؤثرة في العملية التعليمية، مما ينعكس على مرونة التخطيط واستمراره.

تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة الشويكي (2023)، التي أبرزت خصوصية السياق التعليمي الفلسطيني، وأشارت إلى أن التحديات السياسية والظروف الاقتصادية المتقلبة تشكل عوائق حقيقية أمام تفعيل التخطيط التربوي في المدارس الحكومية، كما لا تقتصر هذه التحديات على الإطار المحلي، بل تمتد لتتوافق مع ما توصلت إليه دراسة طه (2001) ودراسة أكبان (Akpan, 2020) اللتان أكدتا أن محدودية الموارد المالية والبشرية تمثل أحد أبرز المعوقات البنيوية التي تواجه أنظمة التخطيط التربوي في مختلف السياقات، هذا التوافق يؤكد أن معالجة هذه الصعوبات في فلسطين تتطلب رؤية شاملة تجمع بين توفير الدعم اللوجستي والمادي، وبين تبني نماذج تخطيط مرنة تتناسب مع الأزمات، وهو ما يسعى الدليل الإداري المقترح في هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تقديم آليات عملية لتجاوز هذه التحديات استناداً إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة .

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع والمتعلق بما هو الدليل المناسب لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين:

تشير نتائج السؤال الرابع إلى أن الدليل المناسب لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة يجب ان يستند إلى مجموعة من المرتكزات العلمية والعملية المتكاملة، التي تجمع بين التحليل الواقعي للبيئة المدرسية، والتخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات، والتخطيط التشاركي، والتنفيذ الفعال، والتقييم المستمر، إلى جانب توظيف الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الإدارة القائمة على النتائج (Results-Based Management)، والتخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) والتحسين المستمر (Continuous Improvement). وقد تم بناء هذا الدليل ليكون متسقاً مع طبيعة البيئة التعليمية الفلسطينية واحتياجاتها المتغيرة.

وتفسير هذه النتيجة يدل على أن تفعيل التخطيط التربوي لا يمكن أن يتحقق من خلال إجراءات تقليدية أو جهود فردية، بل يتطلب وجود دليل إجرائي منظم يترجم المفاهيم التخطيطية الحديثة إلى ممارسات تطبيقية واضحة داخل المدرسة. لذلك جاء الدليل المقترح ليحدد خطوات عملية تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة باستخدام أدوات تحليلية مثل (SWOT Analysis) مروراً بصياغة أهداف استراتيجية قابلة للقياس (SMART Goals) ثم بناء خطط تنفيذية مرنة، وصولاً إلى آليات متابعة وتقييم قائمة على مؤشرات أداء (KPIs) تضمن جودة التنفيذ واستمراريته.

ففي مجال تحليل الواقع، يؤكد الدليل على أهمية الاعتماد على البيانات الدقيقة وقواعد المعلومات المدرسية في تحديد الاحتياجات والأولويات، بما يعزز من موضوعية التخطيط. أما في مجال صياغة الأهداف، فيدعو إلى بناء أهداف واضحة، واقعية، قابلة للقياس، ومتصلة برؤية المدرسة ورسالتها.

وفي مجال التخطيط التشاركي، يشدد الدليل على إشراك المعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي في إعداد الخطة، بما يعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية والانتماء المؤسسي. وفيما يتعلق بتنفيذ الخطط، يركز الدليل على أهمية توفير الموارد، وتحديد الأدوار، والالتزام بجدول زمنية واضحة، مع توثيق جميع مراحل التنفيذ. أما في مجال المتابعة والتقييم، فيؤكد على ضرورة إجراء تقييمات مرحلية ونهائية، وتوظيف نتائجها في تحسين الخطط المستقبلية.

ويعود تبني هذا الدليل إلى طبيعة التحديات التي كشفت عنها نتائج الدراسة، والتي تمثلت في وجود مستوى متوسط من تفعيل التخطيط التربوي، وارتفاع مستوى الصعوبات التي تواجه المديرين، مثل نقص الموارد، وضعف البنية التكنولوجية، وكثرة الأعباء، والتغيرات المفاجئة. الأمر الذي يفرض الحاجة إلى إطار إداري واضح يساعد المديرين على التعامل مع هذه التحديات بفعالية، ويعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات تخطيطية مستنيرة.

كما يُمكن هذا الدليل مديري المدارس من الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التخطيط القائم على الأدلة (Evidence-Based Planning)، ويعزز من كفاءتهم القيادية في إدارة التغيير، وتحقيق التكامل بين مكونات العملية التربوية. وبذلك يصبح الدليل مرجعاً عملياً يساهم في تحسين جودة الأداء المدرسي، ورفع كفاءة التخطيط التربوي، وبناء بيئة تعليمية قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهداف التنمية التربوية المستدامة.

ينسجم هذا المقترح مع توصيات دراسة خضير (2026) التي شددت على ضرورة إخضاع مديري المدارس لبرامج تدريبية مكثفة في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، كما يتقاطع المقترح مع دراسة جاليجاو (Galigao, 2019) في دعوتها لتبني مداخل تخطيطية مبتكرة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة؛ وهو ما جسده الدليل في تركيزه على التخطيط التشاركي الذي يدمج المعلمين والمجتمع المحلي في صنع القرار، محققاً بذلك مبدأ "المسؤولية الجماعية" الذي نادى به دراسة العرسان (2016) لتعزيز الانتماء المؤسسي.

وعلاوة على ذلك، يدعم الدليل المقترح توجهات داوس (Douse, 2024) بضرورة استثمار التقنيات الحديثة والبيانات الدقيقة لتطوير الأنظمة التعليمية؛ حيث جعل الدليل من "قواعد البيانات المدرسية" والتحليل الرقمي ركيزة أساسية لضمان موضوعية التخطيط.

5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس والمتعلق بدرجة ملائمة الدليل المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين

أظهرت نتائج تقييم الخبراء والمختصين لملاءمة الدليل المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين أن الدليل يتمتع بدرجة عالية من الملائمة إلا أن هذه الملاءمة لا تقتصر على قوته النظرية، بل تمتد لتؤكد ضرورة إعادة بنائه بصورة إجرائية متكاملة منبثقة مباشرة من نتائج الدراسة الميدانية. فقد أظهر تقييم المحكمين أن الدليل يركز على أسس علمية راسخة، ويستند إلى الاتجاهات الإدارية المعاصرة في التخطيط التربوي، غير أنهم أكدوا على أهمية تعميق الربط بين مكوناته النظرية ونتائج الدراسة، بما يحوله من إطار إرشادي عام إلى دليل تطبيقي يستجيب بدقة لواقع المدارس الفلسطينية.

ويُفسّر هذا المستوى المرتفع من الملاءمة بكون الدليل قد بُني على أسس علمية مستندة إلى نتائج الدراسة الميدانية، وما أظهرته من وجود مستوى متوسط في تفعيل التخطيط التربوي، وارتفاع في مستوى الصعوبات التي تواجه المديرين. كما تميز الدليل بشموليته، حيث غطّى جميع مجالات التخطيط التربوي، بدءاً من تحليل الواقع والبيانات، مروراً بصياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي، والتخطيط التشاركي، ووصولاً إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم، إضافة إلى دمج مفاهيم إدارية حديثة.

كما أكد المحكمون على الأهمية المحورية لتوظيف أداة الدراسة (الاستبانة) في بناء الدليل، حيث لا يُعدّ الدليل منفصلاً عن نتائجها، بل هو امتداد تطبيقي لها. فقد أسهمت الاستبانة في تشخيص الواقع بدقة، وتحديد مستويات التفعيل، والكشف عن الصعوبات الفعلية، وهو ما يمنح الدليل قوة علمية ومصداقية تطبيقية، ويجعله قائماً على منهجية (Evidence-Based Planning) بدلاً من الافتراضات النظرية العامة ومن هنا، فإن توظيف نتائج الاستبانة في صياغة بنود الدليل يسهم في ضمان ملائمة السياق المدرسي الفلسطيني، ويعزز من فرص نجاحه عند التطبيق.

وفي هذا السياق، يتضح أن الدور الرئيس للدليل لا يقتصر على التوجيه، بل يتجاوز ذلك ليشكل أداة تدخل تطويري تستهدف معالجة الإشكالية المركزية التي كشفت عنها الدراسة، والمتمثلة في ضعف تفعيل التخطيط التربوي وارتفاع مستوى معوقاته. إذ يقدم الدليل حلولاً عملية لمشكلات محددة، مثل ضعف استخدام البيانات، وقلة المشاركة، ومحدودية الموارد، من خلال آليات واضحة تعزز التخطيط القائم على البيانات، وتدعم العمل التشاركي، وتقلل المتابعة والتقييم المستمر.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

1. اعتماد الدليل المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين بوصفه إطاراً إجرائياً منظماً، وتعميمه على المدارس بما يضمن توحيد الممارسات التخطيطية وتطويرها في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.
2. توصي الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتصميم برنامج تطوير مهني سنوي لمديري المدارس يتضمن وحدات في التخطيط التربوي، تركز على مهارات تحليل البيانات، وصياغة الأهداف القابلة للقياس، والتخطيط التشاركي، وآليات المتابعة والتقييم.
3. تعزيز توظيف قواعد البيانات المدرسية في عمليات التخطيط، من خلال بناء أنظمة معلومات تربوية فعّالة تدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة، وتسهم في تحسين جودة الخطط المدرسية.
4. التأكيد على تبني ممارسات التخطيط التشاركي داخل المدرسة، من خلال إشراك المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في إعداد الخطط، بما يعزز الانتماء المؤسسي ويرفع من مستوى الالتزام بتنفيذها.
5. تطوير آليات واضحة ومنهجية لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييمها، وربط نتائج التقييم بعمليات التحسين المستمر، بما يضمن فاعلية التخطيط واستدامة أثره في تطوير الأداء المدرسي.
6. توفير الموارد المادية والتكنولوجية اللازمة لدعم تنفيذ الخطط المدرسية، خاصة في مجال توظيف التقنيات الحديثة، بما يسهم في التغلب على الصعوبات المرتبطة بضعف الإمكانيات.
7. العمل على تقليل الأعباء الإدارية والتنظيمية الملقاة على عاتق مديري المدارس، بما يتيح لهم التركيز بشكل أكبر على عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم بكفاءة وفاعلية.
8. تعزيز التنسيق بين مديريات التربية والتعليم المختلفة، والعمل على تبادل الخبرات وأفضل الممارسات التخطيطية، بما يسهم في تقليل الفجوات بين المديريات وتحقيق قدر أكبر من العدالة في مستوى الأداء التخطيطي.
9. إجراء دراسات مستقبلية تتناول فاعلية تطبيق الدليل المقترح ميدانياً، وقياس أثره في تحسين جودة التخطيط التربوي والأداء المدرسي على المدى البعيد.

المراجع:

- ابن منظور، محمد بن مكرم. (2003). لسان العرب. دار صادر.
- أبو بكر، أحمد. (2015). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.
- أبو حسين، سامي. (2014). تطور التخطيط التربوي. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
- أبو شنار، رجائي أحمد محمد. (2022). معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها خلال جائحة "كوفيد-19". مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج6، ع29، 1
- أبو عمشا، جهاد منير. (2013). واقع التخطيط التربوي لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهات نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- احمد، محمد. (2023). التخطيط التربوي واثره على الإدارة المدرسية، ولاية دار فور. مجلة جامعة الزيتونة الدولية 2023 – العدد السادس ص 245-267
- الكبيسي، اريج. (2016). استراتيجية مقترحة لقيادة التغيير في الجامعة الاردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الادارية المعاصرة، الجامعة الأردنية، عمان.
- بستان، أحمد عبد الباقي. (2016). الإدارة التربوية الحديثة والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بستان، أحمد عبد الباقي، وطه، حسن جميل. (1983). مدخل إلى الإدارة التربوية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- بن دهيش، محمد، وآخرون. (2005). التخطيط التربوي: أسسه ومنطلقاته. الرياض: مكتبة الرشد.
- بولجراف، بختاوي، وعبد الغني، فؤاد. (2016). التخطيط التربوي : مبرراته ومشكلاته، مجلة الحوار الثقافي، مج5، ع1، صص 254-257.
- بوشديق، نهلة. (2015). تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة – عمان. مجلة دراسات تربوية، جامعة الأردن.
- الحاج، أحمد علي محمد. (2002). التخطيط التربوي: إطار لمدخل تنموي جديد. عمان، الأردن: دار المنهج للنشر والتوزيع.
- الحريري، عبد الرحمن. (2017). التخطيط التربوي: مدخل حديث لإدارة التغيير وتطوير الأداء المؤسسي. عمان: دار الصفاء.

- الحريري، رافدة.(2007)، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، ط1 ، عمان ، دار الفكر .
- حميدان، عيسى. (2016). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها وتطبيقاتها. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحوت، محمد صبري، توفيق، صلاح الدين، ومحمود، وفاء. (2014). التخطيط التربوي ومجتمع المعرفة: دراسة في المفاهيم والعلاقات. مجلة المعرفة التربوية، مج2، ع3 ، 129 - 164 .
- خضير، ولاء.(2026). التخطيط التربوي وعلاقته بتنمية الأداء المهني لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية نابلس، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، مج 11، ع19، ص 1-22 .
- الدعيلج، ابراهيم. (2015). التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- الرواحية ، طيبة .(2023) . درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية 2023، المجلد 12 العدد 5 ، ص 884-910 .
- سالم ، مريم .(2021).معوقات التخطيط التربوي كما يدركها عينة من مديري مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة بليبيا ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- شحادة، أمل. (2019). واقع الإدارة المدرسية في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة.
- الشمري، نواف إبراهيم عطار. (2019). معوقات التخطيط التربوي لمشكلات معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، ع34، 33-55.
- الشمري، خالد. (2018). فعالية التخطيط التربوي في تحسين كفاءة الإدارة المدرسية في دولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- الشويكي ، فاديه (2023). دور التخطيط التربوي في تعزيز الشراكة المجتمعية وأثره على بناء القيادة الشابة لدى طلاب المرحلة الثانوية في محافظة القدس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح ، فلسطين .
- صالح، عريب، و السعود، راتب سلامة. (2016). دليل إداري تربوي مقترح للتمكين الوظيفي لمديريات المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات العالمية في تمكين المرأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان.

- صبح، باسم .(2005). *تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، جامعة النجاح، فلسطين.*
- طه، بهاء الدين .(2001). *تقويم التخطيط التربوي. جامعة القدس، فلسطين .*
- عبد الحي، رمزي أحمد. (2006). *التخطيط التربوي: ماهيته ومبرراته وأأسسه. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.*
- عليمات، صالح . (2007). *العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.*
- العرسان، محمد.(2016). *مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية ،عمان .*
- علي، تاج الدين.(2011). *دور التخطيط التربوي في تنمية المؤسسات التربوية: دراسة تطبيقية على مدارس المجلس الإقليمي للتعليم الخاص في المرحلة الثانوية للفترة(2005-2010) ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ،ام درمان.*
- العجمي، محمد. (2008). *الإدارة والتخطيط التربوي. عمان ، دار الميسرة .*
- العجمي، محمد حسين. (2013). *الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان .*
- الفجير، عبد الطيف.(2018). *تقويم وتطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ،ام درمان.*
- فرحاوي، كمال. (2016). *التخطيط التربوي: ماهيته، مبادئه، ومعاييره الاساسية. مجلة الباحث، الصفحات 131-166.*
- فرحاوي، ياسين. (2016). *التخطيط التربوي وإدارة المؤسسات التعليمية. دار الكتاب الجامعي.*
- فهمي ، محمد سيف الدين .(2002). *التخطيط التعليمي اسسه اساليبه مشكلاته ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .*
- القاضي، الكاشفي عثمان. (2010). *التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.*
- لكحل، لخضر، وفرحاوي، كمال. (2009). *أساسيات التخطيط التربوي: النظرية والتطبيقية. الجزائر: دار الهدى.*

- المانع ، عبد الله .(2020). تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧ هـ - ١٤٣٨ هـ؛ دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية ، مج 36 ، ع 1، 161-200 .
- مدبولي، علي. (2001). التخطيط الاستراتيجي: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- المناصير ، سامر .(2021). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في الاردن ، المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية العدد 9 ، ص 1-39 .
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2020). التقرير السنوي: تطوير الإدارة المدرسية. رام الله: وزارة التربية والتعليم العالي.

المراجع الأجنبية:

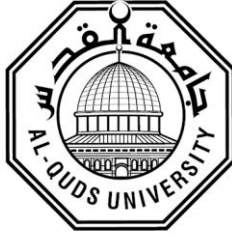
- Abdillahi, A. A., & Alin, A. O. (2026). *The role of educational planning in the quality of secondary school performance in Somaliland: A Bayesian approach*. Educational Planning, 33(1), 48.
- Akpan, C. P. (2020). *Types of educational planning/reasons for planning education*. ResearchGate.
- Atkinson, A. (1996). Resource guid for Crisis management in schools . Virginia department of education : office of compensatory programs.
- Corey, M. (2008). Pre-design educational planning for school facilities in Ohio from the perspective of district supervisors
- Douse, M. (2024). *Educational planning and artificial intelligence*. Educational Planning, 31(2), 9
- Galigao, R. P., Brillantes, M., Gesalago, I., Hernani, F., & Llana, M. (2019). *Principals' preferred approach in educational planning: A systematic search and review*. International Journal of Engineering Research & Technology, 8(7), 60–66.
<https://doi.org/10.17577/ijertv8is070010>
- Kapur, R. (2018). *Education planning and administration*. International Journal of Information, Business and Management, 13(3), 22–32.
- Liu, D., & Chan, T. C. (2018). *An examination of two studies on Chinese principalship: Implications for educational planning*. Educational Planning, 25(1).p(5)

- McHenry, N, & Achilles, C. (2002). A District Level-Planning Model. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Association of School Administrators, San Diego, CA.
- Ndala, K. K., & Macjessie-Mbewe, S. (2025). *Knowledge and skills for human development in Malawi: An educational planning historical overview (1995–2022)*. Educational Planning, 32(2), 13.
- Ogunode, N. J., Eyiolorunse-Aiyedun, C. T., & Olatunde-Aiyedun, T. G. (2021). *Educational planning in Nigeria during COVID-19: Problems and way forward*. Academician Globe: Inderscience Research, 2(7), 137–147.
- Thompson, C., Ferguson, T., Knight, V., Bailey, D., Cole, S., Davis, N., Henry-Wilson, M., Johnson, V., McCarthy-Curvin, A., Montgomery, A., & Moore, S. (2022). *The initial engagement and experiences of Caribbean educators with the reality of COVID-19: Exploring the educational planning implications*. Educational Planning, 29(2)p(5).
- Tristan, Bunnell). 2005 .(Strategic marketing planning ‘International Journal of Educational Management ‘19(1 ‘(59-66.
- Hallak, J. (1990). *Educational Planning: An International Perspective*. Paris: UNESCO, IIEP.
- UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. Paris: UNESCO Publishing.

الملاحق

1. أداة الدراسة بصورتها الأولية
2. قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة
3. أداة الدراسة بصورتها النهائية
4. طلب تسهيل مهمة من جامعة القدس
5. تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم
6. قائمة أسماء محكمي الدليل المقترح

الملحق (1): أداة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

استبانة

المدير، المديرية، المعلم ، المعلمة المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "دليل اداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، أرجو من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة بعناية، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها، هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستحظى بالسرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

فريق التطوير المدرسي : فريق مكون من المدير والنائب والسكرتير وبعض المعلمين واولياء الامور والطلبة يعملون بشكل منظم وهادف لتحسين اداء المدرسة وتطويرها بشكل مستمر

الباحثة: نجاة " محمد رمضان " شرباتي

إشراف أ. د . محمد عوض شعيبات

القسم الأول - البيانات الشخصية

الجنس	() ذكر	() أنثى	
المؤهل العلمي	() بكالوريوس	() ماجستير فاعلى	
المسمى الوظيفي	() مدير /مديرة	() معلم / معلمة	
سنوات الخبرة	() اقل من 5 سنوات	() 5-10 سنوات	() اكثر من 10 سنوات
المديرية	() نابلس	() رام الله	() الخليل

القسم الثاني : التخطيط التربوي

يرجى التكرم واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك أمام فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	لا أعرف / لا ينطبق	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات						
1	تُجمع البيانات المدرسية بشكل منظم قبل إعداد الخطة من قبل فريق التطوير .					
2	يعتمد التخطيط المدرسي على التحليل البيئي (نقاط قوة والضعف الداخلية والخارجية) .					
3	يتم تحليل حاجات المعلمين المهنية قبل وضع الخطة.					
4	تُستخدم قواعد البيانات المدرسية لتحديد أولويات العمل.					
5	يشارك فريق التطوير في تحليل البيانات المدرسية.					
6	تُراجع البيانات بشكل دوري لتعديل الخطة عند الحاجة من قبل فريق التطوير .					
7	يستند التخطيط إلى بيانات دقيقة وليست تقديرات عامة.					
8	يتم الاستعانة بأدوات تحليل حديثة (SWOT أو البيانات الرقمية) من قبل فريق التطوير.					

المجال الثاني: صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي					
					9
				يتم تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس ضمن الخطة المدرسية من قبل فريق التطوير.	
				تتوافق أهداف المدرسة مع توجهات وزارة التربية والتعليم العالي .	10
				تعكس خطة المدرسة رؤيتها ورسالتها بشكل دقيق.	11
				يتم ترتيب أهداف الخطة حسب الأولوية.	12
				تُحدد الخطة النتائج المتوقعة لكل هدف.	13
				يلتزم فريق التطوير بمتابعة تنفيذ الأهداف المرسومة.	14
				تُشرح الأهداف للعاملين بوضوح قبل التنفيذ.	15
				تتسم الأهداف بالمرونة لمواكبة الظروف المتغيرة.	16
المجال الثالث: التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية					
				يشارك العاملون في صياغة أهداف الخطة السنوية.	17
				تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة خطوات التخطيط المدرسي.	18
				يتم بث روح التعاون بين العاملين أثناء التخطيط.	19
				يتم الاستماع لاحتياجات المعلمين قبل وضع الخطة.	20
				تؤخذ آراء أولياء الأمور في الاعتبار عند التخطيط.	21
				تُبنى الخطة على عمل مؤسسي وليس على اجتهاد فردي.	22
				يتم تعزيز بيئة داعمة للحوار والنقاش حول الخطة.	23
				يشعر العاملون بأن مشاركتهم في التخطيط تُقدَّر بجدية.	24
المجال الرابع : تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم					
				تُنفَّذ الخطة وفق جدول زمني واضح ومعلن.	25
				تتوافر الموارد الممكنة لدعم تنفيذ الخطة.	26
				يُنقل العاملون ملاحظات حول سير تنفيذ الخطة.	27

					توثق مراحل تنفيذ الخطة بشكل رسمي.	28
					تُجرى عمليات تقييم مرحلية للخطة.	29
					يُشارك المعلمون في متابعة تنفيذ مراحل الخطة.	30
					تُقدّم تقارير إنجاز نهاية العام بناءً على الخطة.	31
					يُستخدم تقييم الخطة في تطوير خطط الأعوام القادمة.	32
المجال الخامس : التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة						
					تطبق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.	33
					تؤخذ الجودة والتحسين المستمر في الاعتبار أثناء التخطيط.	34
					تستخدم التقنيات الحديثة في إعداد الخطط.	35
					تُربط الخطة المدرسية بنتائج تقييم الأداء.	36
					يشجع المدير التفكير الإبداعي عند إعداد الخطة.	37
					تُدمج الخطة مع خطط التنمية المهنية للمعلمين.	38
					يطبق المدير أساليب الإدارة بالنتائج في التقييم.	39
					تعزز ثقافة الابتكار في المدرسة كجزء من التخطيط.	40
المجال السادس : الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي						
					يؤثر نقص الموارد المالية على قدرة المدرسة في إعداد خطة متكاملة.	41
					يحدّ ضعف توافر البيانات الدقيقة من جودة التخطيط المدرسي.	42
					تعيق كثرة الأعباء للمدير والمعلم القدرة على متابعة التخطيط بفعالية.	43
					يُشكل نقص التدريب المهني في مجال التخطيط صعوبة للمديرين والمعلمين.	44
					تؤثر مقاومة بعض العاملين للتغيير في تنفيذ الخطة المدرسية.	45
					يتسبب غياب الحوافز في ضعف الالتزام بتنفيذ	46

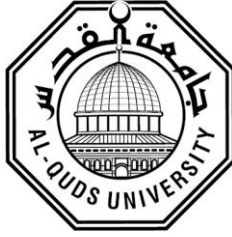
					الخطط.	
					يؤثر تعدد التعليمات والقرارات الصادرة من الجهات العليا على استقرار الخطط.	47
					تشكل صعوبة إشراك المجتمع المحلي عائقاً أمام تطوير الخطة المدرسية.	48
					يؤدي ضعف البنية التكنولوجية في بعض المدارس إلى إعاقة التخطيط القائم على البيانات.	49
					تؤثر التغيرات المفاجئة (مثل الأزمات والطوارئ) على استمرارية تنفيذ الخطة المدرسية.	50

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق (2): قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	الوظيفة	التخصص
1	د . كمال مخامرة	جامعة القدس	إدارة تربوية
2	د. كرم سفيان يوسف الكركي	جامعة الخليل	إدارة تربوية
3	د . طارق الياس الاعور	جامعة القدس	إدارة تربوية
4	د . يوسف فهمي حرفوش	جامعة القدس	إدارة تربوية
5	د . نسرين دويكات	وزارة التربية والتعليم	مناهج الرياضيات وأساليب تدريسها
6	د . فاطمة الصوص	وزارة التربية والتعليم	إدارة تربوية
7	أ. د . عفيف زيدان	جامعة القدس	مناهج وطرق تدريس
8	د . عماد الزير	جامعة فلسطين الأهلية	إدارة تربوية
9	د. رجاء زهير العسيلي	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية
10	د. روان وائل سياح	جامعة فلسطين الأهلية	إدارة تربوية

الملحق (3): أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

استبانة

المدير، المدير، المعلم، المعلمة المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "دليل اداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، أرجو من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة بعناية، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها، هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستحظى بالسرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

فريق التطوير المدرسي : فريق مكون من المدير والنائب والسكرتير وبعض المعلمين واولياء الامور والطلبة يعملون بشكل منظم وهاذف لتحسين اداء المدرسة وتطويرها بشكل مستمر

الباحثة: نجاة " محمد رمضان " شرباتي

إشراف أ. د . محمد عوض شعيبات

القسم الأول - البيانات الشخصية

الجنس	() ذكر	() انثى	
المؤهل العلمي	() بكالوريوس	() ماجستير فاعلى	
المسمى الوظيفي	() مدير /مديرة	() معلم / معلمة	
سنوات الخبرة	() اقل من 5 سنوات	() 5-10 سنوات	() اكثر من 10 سنوات
المديرية	() نابلس	() رام الله	() الخليل

القسم الثاني : التخطيط التربوي

يرجى التكرم واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك أمام فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	لا أعرف / لا ينطبق	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات						
1	تجمع البيانات المدرسية بشكل دوري قبل إعداد الخطة من قبل فريق التطوير .					
2	يعتمد التخطيط المدرسي على التحليل البيئي الداخلي و الخارجي .					
3	يتم تحليل حاجات المعلمين المهنية قبل وضع الخطة.					
4	تُستخدم قواعد البيانات المدرسية لتحديد أولويات العمل.					
5	يشارك فريق التطوير في تحليل البيانات المدرسية.					
6	تُراجع البيانات بشكل دوري لتعديل الخطة عند الحاجة من قبل فريق التطوير .					
المجال الثاني: صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي						
7	يتم تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس ضمن الخطة المدرسية من قبل فريق التطوير .					

8	تتوافق أهداف المدرسة مع توجهات وزارة التربية والتعليم العالي .				
9	تعكس خطة المدرسة رؤيتها بشكل دقيق.				
10	تعكس خطة المدرسة رسالتها بشكل دقيق.				
11	يتم ترتيب أهداف الخطة حسب الأولوية.				
12	تُحدد الخطة النتائج المتوقعة لكل هدف.				
13	يلتزم فريق التطوير بمتابعة تنفيذ الأهداف المرسومة.				
14	تُشرح الأهداف للعاملين بوضوح قبل التنفيذ.				
15	تتسم الأهداف بالمرونة لمواكبة الظروف المتغيرة.				
المجال الثالث: التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية					
16	يشارك العاملون في صياغة أهداف الخطة السنوية.				
17	تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة خطوات التخطيط المدرسي.				
18	يتم الاستماع لاحتياجات المعلمين قبل وضع الخطة.				
19	يشارك أولياء الأمور في التخطيط.				
20	تُناقش الخطة في بيئة آمنة وداعمة للحوار والنقاش				
21	يُقدر جهد العاملين خلال مشاركتهم في إعداد الخطط				
المجال الرابع : تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم					
22	تُنفَّذ الخطة وفق جدول زمني واضح ومعلن.				
23	تتوافر الموارد الممكنة لدعم تنفيذ الخطة.				
24	يتلقى العاملون ملاحظات حول سير تنفيذ الخطة.				
25	توثق مراحل تنفيذ الخطة بشكل رسمي.				
26	تُجرى عمليات تقييم مرحلية للخطة.				
27	يُشارك المعلمون في متابعة تنفيذ مراحل الخطة.				
28	تُقدَّم تقارير إنجاز نهاية العام بناءً على الخطة.				
29	توظف نتائج تقييم الخطة في تطوير خطط الأعوام القادمة.				
المجال الخامس : التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة					
30	تطبق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.				
31	تؤخذ معايير الجودة والنوعية في الاعتبار أثناء التخطيط.				

					تستخدم التقنيات الحديثة في إعداد الخطط.	32
					تُربط الخطة المدرسية بنتائج تقييم الأداء.	33
					يشجع المدير التفكير الإبداعي عند إعداد الخطة.	34
					تُدمج الخطة مع خطط التنمية المهنية للمعلمين.	35
					تعزز ثقافة الابتكار في المدرسة كجزء من التخطيط.	36
القسم الثاني : الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي						
					يؤثر نقص الموارد المالية على قدرة المدرسة في إعداد خطة متكاملة.	37
					يحدّ ضعف توافر البيانات الدقيقة من جودة التخطيط المدرسي.	38
					تعيق كثرة الأعباء القدرة على متابعة التخطيط بفعالية.	39
					يُشكل نقص التدريب المهني في مجال التخطيط صعوبة للمديرين والمعلمين.	40
					تؤثر مقاومة بعض العاملين للتغيير في تنفيذ الخطة المدرسية.	41
					يتسبب غياب الحوافز في ضعف الالتزام بتنفيذ الخطط.	42
					يؤثر تعدد التعليمات والقرارات الصادرة من الجهات العليا على استقرار الخطط.	43
					تشكل صعوبة إشراك المجتمع المحلي عائقاً أمام تطوير الخطة المدرسية.	44
					يؤدي ضعف البنية التكنولوجية في بعض المدارس إلى إعاقة التخطيط القائم على البيانات.	45
					تؤثر التغيرات المفاجئة (مثل الأزمات والطوارئ) على استمرارية تنفيذ الخطة المدرسية.	46

الملحق (4): طلب تسهيل المهمة من جامعة القدس

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2026/1/11

حضرة السادة / وزارة التربية والتعليم المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة نجاة " محمد رمضان " سعيد شرباتي ورقمها الجامعي 22312496 من تخصص
دكتوراه القيادة والادارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" دليل اداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين
استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة "

لذا يرجى من حضراتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة لتطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي

2026/2025 .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملقف

الملحق (5): تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم العالي



الرقم: و ت / 46 / 4 / 1869

التاريخ: 2 / 1 / 2026م

السادة المدبرون العامون لمديريات التربية والتعليم (نابلس، رام الله، الخليل) المحترمون

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية للباحثة نجاة محمد رمضان سعيد شرياتي

نهنئكم أعظم تحية، ونرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة القدس حيث تقدمت بطلب تسهيل مهمة بحثية لإجراء دراسة بعنوان: تحليل إداري تربوي مقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة".

ستوزع الباحثة رابط استبيان محوسب على عينة من مديري/ات ومعلمي/ات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الأتية: نابلس، رام الله، الخليل، بالإضافة إلى تطبيق مقابلات عبر الهاتف.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقييم التربوي



نسخة: الأعم مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المعظم.

الأخ أ. د. محمد عوض شعيات المعظم/ المشرف على الدراسة. بريد إلكتروني: mbubba@staff.aku.edu

الباحثة نجاة شرياتي المعظمة. بريد إلكتروني: najat.sharbatil@students.aku.edu

د. مظهر

الملحق (6): قائمة أسماء محكمي الدليل المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة

الرقم	الاسم	الوظيفة	التخصص
1	د. كرم سفيان الكركي	جامعة الخليل	إدارة تربوية
2	د . نسرين دويكات	وزارة التربية والتعليم	مناهج الرياضيات وأساليب تدريسها
3	د . فاطمة الصوص	وزارة التربية والتعليم	إدارة تربوية
4	د . عفيف زيدان	جامعة القدس	مناهج وطرق تدريس
5	د . عماد الزير	جامعة فلسطين الأهلية	إدارة تربوية
6	د. رجاء زهير العسيلي	جامعة القدس المفتوحة	ادارة تربوية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	إحصائية اعداد المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للعام 2025/2024	جدول (1.3)
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	جدول (2.3)
37	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات مستوى التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة مع الدرجة الكلية للمجالات	جدول (4.3)
37	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة	جدول (5.3)
38	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين	جدول (6.3)
39	نتائج معامل الثبات للمجالات	جدول (37.)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط القائم على تحليل الواقع والبيانات	جدول (2.4)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال صياغة الأهداف والتوجه الاستراتيجي	جدول (3.4)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط التشاركي وبناء العلاقات المهنية	جدول (4.4)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ الخطط والمتابعة والتقييم	جدول (5.4)
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التخطيط وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة	جدول (6.4)
51	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمتوسطات تقديرات أفراد العينة	جدول (7.4)

- لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى
لمتغير الجنس
- جدول (8.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمتوسطات تقديرات أفراد العينة
52 لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة تعزى
لمتغير المؤهل العلمي
- جدول (9.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمتوسطات تقديرات أفراد عينة
53 الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية
المعاصرة تعزى لمغير المسمى الوظيفي
- جدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة
54 الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية
المعاصرة تعزى لمغير سنوات الخبرة/
- جدول (11.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة في
55 متوسطات درجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية
المعاصرة تعزى لمغير سنوات الخبرة
- الجدول نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
56 لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أ.4.11)
- الجدول نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية
57 لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (ب.4.11)
- جدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة
58 الدراسة لدرجة تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية
المعاصرة تعزى لمغير المديرية
- جدول (13.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في
59 متوسطات مستوى التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية
الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية

	المعاصرة تعزى لمتغير المديرية	
60	للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية	الجدول (13.4.أ)
61	للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية	الجدول (13.4.ب)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الصعوبات التي تواجه تفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة	جدول (14.4)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
الملحق (1)	أداة الدراسة بصورتها الأولى	99
ملحق (2)	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة	104
الملحق (3)	أداة الدراسة بصورتها النهائية	105
الملحق (4)	طلب تسهيل المهمة من جامعة القدس	109
الملحق (5)	تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم العالي	110
الملحق (6)	قائمة أسماء محكمي الدليل المقترح لتفعيل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات الإدارية المعاص	111

فهرس المحتويات

إهداء.....	ب
إقرار.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
مصطلحات الدراسة.....	ج
الملخص.....	د
Abstract.....	هـ
الفصل الأول.....	1
خلفية الدراسة ومشكلتها.....	1
1.1 المقدمة.....	1
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.....	3
3.1 فرضيات الدراسة.....	5
4.1 أهداف الدراسة.....	6
5.1 أهمية الدراسة.....	7
6.1 حدود الدراسة.....	7
الفصل الثاني.....	8
1.2 الأدب النظري.....	8
1.1.2 التخطيط التربوي.....	8
2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة.....	20
1.2.2 الدراسات العربية.....	20
3.2.2 ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها :.....	31
الفصل الثالث.....	33
1.3 منهجية الدراسة.....	33
2.3 مجتمع الدراسة.....	34

3.3	عينة الدراسة:	35
3 . 4	وصف متغيرات أفراد العينة.	35
5.3	أداة الدراسة	36
7.3	المعالجة الإحصائية.	40
	الفصل الرابع	43
	عرض النتائج وتحليلها.	43
1.4	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	43
	الفصل الخامس	75
	تفسير النتائج ومناقشتها.	75
1.5	تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها	75
2.5	التوصيات	92
	المراجع	93
	الملاحق	98