



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

درجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية
ضواحي القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين

نيبال يوسف علي قظميرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

درجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية
ضواحي القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد:

نيبال يوسف علي قطميرة

بكالوريوس إدارة أعمال، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. يوسف فهمي حرفوش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا/ كلية العلوم التربوية

جامعة القدس

1444هـ/2023م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

درجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة
نظر المديرين والمعلمين

اسم الطالب: نيبال يوسف علي قطميرة

الرقم الجامعي: 22011992

المشرف: د. يوسف فهمي حرفوش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/5/28 من قبل أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوقيعهم:

1.

التوقيع: يوسف فهمي حرفوش

2. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف فهمي حرفوش

التوقيع: محمد عوض شعيبات

3. ممتحن داخلياً: د. محمد عوض شعيبات

التوقيع: نداء ازحيما

4. ممتحن خارجياً: د. نداء ازحيما

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

الإهداء

إلى والدي الذي فارقنا بجسده ولكن روحه ما زالت ترفرف في سماء حياتي

إلى من قدمت سعادتي وراحتي على سعادتها لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملهمة

الحب وفرحه العمر ومثال التفاني والعطاء....أمي الفاضلة

إلى رفيق الكفاح والظروف الصعبة الذي لم يبخل بوقت أو جهد لمساعدتي ..زوجي العزيز

إلى أصحاب الضحكات الجميلة وقلذات الكبد وفرحة عمري أطفالي

إلى سندي وعزي وفرحتي ووسامي ...أخواتي العزيزات

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم والمساعدة

إقرار

أقرُّ أنا معدَّة هذه الرسالة أنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الرسالة أو أيَّ جزء منها لم يُقدِّم لنيل أيِّ درجة عليا لأيِّ جامعة أو معهد.

الاسم: نيبال يوسف علي قطميرة

التوقيع:

التاريخ: 2023/5/28

الشكر والتقدير

قال تعالى: (وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) سورة النمل: آية (19)

وفي بداية كلمتي لا بد لي ان أتوجه بالشكر لله تعالى عز وجل الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش رسالتي في الماجستير

والذي رحمه الله والدتي وزوجي الحبيب وأخي وأخواتي وأبنائي (محمد وعمر).

لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من أجلي فلکم مني كل الحب، ومهما قلت في حقكم من كلمات فإنني لن أُنحکم ما تستحقونه، كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى الدكتور يوسف حرفوش حفظه الله ورعاه وأطال في عمره، فقد كان لإشرافه ومنحه من وقته الثمين، وبحر معلوماته وخبراته الواسعه ما شكل إضافة لهذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليها— كما كان لتوجيهاته ونصائحه دور أساسي في إتمام دراستي العلمية.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور محمد شعيبات والدكتورة نداء ازحيمان على تفضيلهم بقبول مناقشة رسالة الماجستير هذه.

المخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين والمدراء، في ضوء متغيرات الدراسة وهي: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس، الواقعة في الضفة الغربية، في العام الدراسي 2023/2022م، الموزعين على (74) مدرسة حكومية و(37) مدرسة خاصة، والبالغ عددهم (1818) معلماً/ة. و(111) مديراً ومديرة، تم اختيار (318) معلماً ومعلمة من هذه المدارس، واختيار (21) مديراً ومديرة، وذلك بالطريقة العشوائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.91) للدرجة الكلية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة لصالح أقل من 5 سنوات.

وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: مشاركة المعلمين في إعداد الخطط المدرسية، واستمرار مديري المدارس في وضع الخطط المدرسية في حدود الإمكانيات المادية والبشرية، وتنظيم شؤون المدرسة بداية العام الدراسي، وتوزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين بشكل واضح بما يتناسب وقدراتهم.

الكلمات المفتاحية: خصائص التخطيط المدرسي، المدارس الحكومية والخاصة، مديرية ضواحي القدس.

The degree to which school principals apply the characteristics of school planning in the Jerusalem Suburbs Directorate from the point of view of principals and teachers.

Prepared by: Nebal Youssef Ali Qatmera.

Supervisor: Dr. Yousef Fahmi Harfoush

Abstract

The current study aimed to identify the degree of school principals applying the characteristics of school planning in the Jerusalem Suburbs Directorate from the point of view of teachers and principals, in the light of the study variables, namely: gender, supervising authority, educational qualification, and number of years of experience. To achieve the objective of the study, the analytical descriptive approach was used. The study population consisted of all principals and teachers of public and private schools in the Directorate of Education, the outskirts of Jerusalem, located in the West Bank, in the academic year 2022/2023 AD, distributed among (74) public schools and (37) schools. Especially, the number is (1818) teachers. And (111) male and female principals. (318) male and female teachers were selected from these schools, and (21) male and female principals were chosen randomly.

The results of the study showed that the degree of school principals applying the characteristics of school planning in the Directorate of the Suburbs of Jerusalem from the point of view of teachers was high, with an arithmetic mean of (3.91) for the total score. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) In the averages of the responses of the study sample to the degree of school principals' application of the characteristics of school planning in the Jerusalem Suburbs Directorate from the point of view of teachers, due to the variables (gender, supervising authority, academic qualification), and the presence of statistically significant differences at the level of significance

($0.05 \geq \alpha$) Attributable to the variables of the number of years of experience in favor of less than 5 years.

In the light of these findings of the study, the researcher suggested a set of recommendations, including: the continuation of school principals in developing school plans within the limits of material and human capabilities, organizing school affairs at the beginning of the school year, and clearly distributing responsibilities to teachers.

Keywords: *characteristics of school planning, public and private schools, Jerusalem Suburbs Directorate.*

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أسئلة الدراسة
- 4.1 فرضيات الدراسة
- 5.1 أهداف الدراسة
- 6.1 أهمية الدراسة
- 7.1 محددات الدراسة
- 8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية:

1.1 المقدمة

أصبح التخطيط سمةً من سمات الحياة المعاصرة، فالأمة التي تسعى إلى مستقبل أفضل لشعبها وأجيالها القادمة تضع التخطيط المدروس في سلم أولوياتها حتى تسير في سياساتها المختلفة على هدي ما توصلت إليه ورسمته من خطط، جاءت نتائج بحث ودراسة معمقين، حتى تذلل الطريق أمامها خلال سعيها لتحقيق أهدافها.

والإدارة المدرسية الحديثة، اليوم، تعدّ علماً وفناً ومهارةً، لأنها تمكّن المدرسة من الوصول إلى أهدافها المرسومة بصورة متكاملة، علاوة على توفيرها مقومات التميّز والإبداع والابتكار، إلا أن كل ما سبق لا يقوم إلا على التخطيط السليم في ظل تعقيدات الحياة وتشعب جوانبها، خاصة في ظل التسارع الرقمي وما تبعه من تحوّل نحو الرقمنة في التعليم خلال جائحة كورونا.

يتبين مما سبق أن التخطيط المدرسي (School Planning) بات حاجةً ملحةً في ظل المتغيرات المتسارعة باعتباره العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاءة الأفراد العاملين في المدرسة، ومن ثم في المجتمع ككل، ومن دونه سيكون التعليم المدرسي مثل سفينة في بحر هائج دون شراع أو قبطان، تتقاذفها الأمواج يمنةً ويسرةً، لا تعرف طريقاً ولا غايةً، وهما الوحيد النجاة من الغرق.

نتيجة التطور الهائل الذي يشهده العالم على مختلف الأصعدة، كان لزاماً على النظام التربوي أن يتبوأ مكانته في مواجهة هذه التحديات ويسعى نحو التطور والتجدد والإسهام في تقدم مجتمعه، والمدرسة باعتبارها نواة العمل المؤسسي في أي مجتمع ومحور العملية التربوية تعتبر مرتكز التقدم والتغيير وصولاً إلى أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها.

غني عن القول: إن التقدم والتطور ومواجهة التغيرات الهائلة... لا تعتمد على الحظ والصدفة والتخبط، لذا فإن التخطيط المدرسي بمفهومه العصري بات ضرورة ملحة وليس ترفاً، كونه يحقق عديد الفوائد، ومنها: تجنب الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التفكير المنظم، وتحقيق الوفرة في التكاليف والجهود والنفقات، وتحسين إدارة الموارد البشرية والمادية المتوافرة في

المدرسة والبيئة المحلية، وصياغة حلول للمواقف والمعوقات المتوقعة خلال تنفيذ النشاط، وتحديد الاحتياجات والأولويات... فالتخطيط الناجح هو أساس التطور الناجح. (غنيمة، 2005)، (عطوي، 2014).

والمدرسة أهم وحدة في الإدارة التعليمية ككل، وعلى مستواها تتخذ الكثير من القرارات التربوية، الأمر الذي يمتع المدرسة بحريات كثيرة في التصرف حتى تقوم بالأدوار المنوطة بها لتمكنها من تحقيق شخصيتها الإدارية وفي مقدمتها عصب العناصر الأساسية للإدارة وهو التخطيط، حيث تشترك الإدارة المدرسية مع الإدارة العامة والإدارة التعليمية في العناصر الأساسية للإدارة (التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - المتابعة - التقويم)، لكن تختلف في أسلوب العمل، نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل واحدة منها (عبد الحي، 2007).

من جهة أخرى، يعد التخطيط المدرسي (School Planning) أولى الوظائف الإدارية في العمل المدرسي، لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً على الوظائف الأخرى، وبالتالي على نجاح العملية الإدارية أو فشلها، فلا يمكن لأي منظمة النجاح دون التخطيط السليم، ولا يمكن الإعداد للمستقبل دون التخطيط. لذلك فإن معرفة مدير المدرسة خصائص التخطيط؛ يجعله يهتم بشكل أكبر بالتفكير في ماهية القرارات التي يتخذها لمواجهة الغد وحتى السنوات القادمة (الرشيدي، الرديني، 2007). يعتبر تيمبيرلي وولسن وبيرار وفتق (Timperley, Wilson, Barrar, Fung, 2007)، أن التخطيط المدرسي ضرورة مهمة، فهو يوجد نقاط ارتكاز جديدة تتحول من خلالها الممارسات التعليمية إلى سمات أساسية تسعى للتغلب على ما يمر على مديري المدارس من صعوبات وعقبات في إدارة المدرسة. والتخطيط المدرسي كركيزة أساسية من العناصر الإدارية للمدرسة يهدف إلى تحسين المقدرة على التنظيم وحل المشكلات من خلال إيجاد البيئة المدرسية والإدارة المدرسية الفاعلة والمبتكرة لكل جديد لدعم عملية التطوير المدرسي.

تأسيساً على ما سبق، ومن خلال الواقع التربوي المعاش، فإن مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ومتطلباته وتعزيز التنمية المستدامة، تحتاج إلى عملية تغيير في أهداف التربية وتوقعات الناس من هذه النظم، وعلى عكس الأهداف التقليدية للتربية، فإن التحديات الحالية تفرض تمكين الفرد من القدرة على الاكتشاف، والتفكير غير التقليدي وإطلاق العنان للقدرات الكامنة من خلال ما يعرف بالدعائم الأربع للتربية وهي: التعليم للمعرفة، والتعليم للعمل، والتعليم لنعيش معاً، والتعليم لنكون، وهذه القضايا الأساسية لأي مؤسسة تربوية تتطلب استراتيجيات لمواجهتها، الأمر الذي

يحتم على تلك المؤسسات، خاصة المدارس إيجاد رؤية ورسالة واضحتين لها، وفهم جيد لعناصر بيئتها وتحليلها، وهذا يقودنا إلى أهمية ما يعرف بالتخطيط المدرسي السليم ومعرفة خصائصه (الحوسني، 2009).

2.1 مشكلة الدراسة

يعد التخطيط المدرسي من العمليات الإدارية الأولى في الإدارة المدرسية الحديثة؛ لأنه مرحلة التفكير التي تسبق القيام بأي عمل منتهية باتخاذ القرارات التي تقتضيها مصلحة العمل المدرسي من خلال إجابتها عن تساؤلات كيف يتم العمل؟ ومتى يتم تنفيذه؟ ومن سوف يقوم بهذا الدور؟ والمدير في سعيه لتجنيد المصادر المتوفرة في المدرسة لتحقيق أهدافه يحلل البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، والسير بها قدماً نحو التميز والجودة في ظل معطيات التنافس على الصعيدين المحلي والعالمي، ولا يمكن الوصول إلى هذا التنافس والتميز إلا من خلال عملية التخطيط المدرسي السليم (عبابنه، 2019).

ومع تضخم التحديات والأعباء الملقاة على كاهل المعلمين المتزايدة، بات يلاحظ اهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالتخطيط المدرسي، إيماناً منها بأن التخطيط المدرسي وسيلة لتوفير الوقت والجهد وتطوير الأداء، فلا ينبغي تنفيذ أي نشاط في المدرسة دون الأخذ بالتخطيط المدرسي سواء كان ذلك داخل أسوار المدرسة أو خارجها، لذا كان من الضروري معرفة درجة تطبيق مديري المدارس عملية التخطيط في المدارس بهدف تطوير أداء المعلمين، لا سيما أن المعلمين هم نواة العملية التعليمية التعلمية، وفي إطار الاهتمام بمجال التخطيط المدرسي وخصائصه وتطويره والارتقاء بمجالاته، التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى التخطيط المدرسي وعلاقته بمستوى الأداء لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس.

وبحكم عمل الباحثة في المجال التربوي فقد تولدت لديها الرغبة في استقصاء درجة تطبيق مديري المدارس لخصائص التخطيط المدرسي، ومن الجدير بالذكر أن - في حدود علم الباحثة - تعد من الأوائل الدراسات التي بحثت بخصائص التخطيط المدرسي، بالإضافة إلى ذلك فقد أوصت العديد من الدراسات كدراسة (بخوش، 2020) ودراسة (الحبيس، 2012) حول التخطيط المدرسي.

3.1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

السؤال الثالث: كيف يمكن تطبيق خصائص التخطيط المدرسي وفق المعايير الحديثة، من وجهة نظر مديري المدارس؟
وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ما سبل تفعيل التخطيط المدرسي لتطوير أداء معلمي مدارس التربية والتعليم في مديرية ضواحي القدس؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك ما هي احتياجات مديري المدارس التدريبية في مجال خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس؟

السؤال الثالث: ما هي أفضل وسيلة من وجهة نظرك لتحديد احتياجات المعلمين والطلبة قبل وضع الخطة المدرسية؟

4.1 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى السؤال الثاني، فإن الدراسة تقوم باختبار صحة مجموعة من الفرضيات الصفرية الآتية:
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة (حكومية، خاصة).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- 2- التوصل إلى توصيات تُسهم في تحسين درجة التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الفلسطينية، الذي من شأنه أن يساعد المعلمين على الرقي بمستواهم العلمي والعملي.
- 3- الكشف عن دلالات الفروق ذات الدلالة الاحصائية - إن وجدت - في متوسطات تقديرات عينة الدراسة عن درجة تطبيق مديري المدارس خصائص التخطيط المدرسي في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.
- 4- التعرف إلى كيفية تطبيق خصائص التخطيط المدرسي وفق المعايير الحديثة، من وجهة نظر مديري المدارس.