جامعة النَّجاح الوطنيَّة
كليَّة الدّراسات العليا

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد
مها نواف أبو عياش

إشراف
د. زاهي ياسين
د. جعفر أبو صاع

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،
من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس – فلسطين.

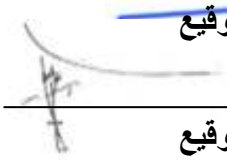
2025

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد

مها نواف أبو عياش

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/04/21م، وأجيزت:

د. زاهي ياسين	
المشرف الرئيسي	التوقيع
د. جعفر أبو صاع	
المشرف الثاني	التوقيع
أ. د. مجدي زامل	
الممتحن الخارجي	التوقيع
د. عبد الكريم أيوب	
الممتحن الداخلي	التوقيع

الإهداء

إلى من غرست في قلبي حب العلم والعمل، وكانت الدافع الأول في حياتي نحو التميز والنجاح... إلى أمي الحبيبة، التي علّمتني أنّ الإرادة تصنع المستحيل.

إلى عائلتي الغالية(أبي، ليلى، غادة، رغد، محمد، مالك، رضوان، زين)

السند الذي لا يميل، ومصدر القوة، كنتم عوناً في اللحظات الصعبة، ومصدر بهجة في كل إنجاز...

إلى صديقاتي شركاء الرحلة وأصدقاء العمر، كنتم دائمًا مصدر الدعم والتشجيع...

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي دروب العلم والمعرفة، وكانوا المنارة التي اهتديت بها...

وأخيرًا، إلى نفسي... التي كافحت وصبرت، وحققت هذا الحلم الكبير.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من آمن بي، ووقف بجانبي في مسيرتي العلمية والحياتية.

مها أبو عياش

الشكر والتقدير

بفيض من الامتنان والتقدير، أتوجه بخالص الشكر والحمد لله عز وجل الذي أنعم عليّ بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل، ووفقني لتحقيق هذا الإنجاز.

أعبر عن عظيم امتناني وتقديري لأساتذتي المشرفين/ د. زاهي ياسين ود. جعفر أبو صاع على دعمهم المستمر، وتوجيهاتهم القيمة التي أضاءت لي الطريق وساهمت بشكل كبير في تطوير هذه الرسالة.

كما أخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على وقتهم وجهدهم وتوجيهاتهم التي ساعدتني على تحسين هذا العمل وتجويده.

ولا يفوتني أن أقدم شكري لزميلاتي وزملائي بالعمل والدراسة الذين كانوا عوناً وسنداً خلال هذه الرحلة، بتشجيعهم الدائم ودعمهم المعنوي.

وأخيرًا، كل الشكر والامتنان لعائلتي الحبيبة التي كانت، ولا تزال، الداعم الأكبر لي في كل خطوة، وخصيصًا الذين غمروني بحبهم وصبرهم، وكانوا مصدر إلهامي الحقيقي.

إليكم جميعًا، أقول: هذا الإنجاز ثمرة جهودكم ودعمكم المتواصل، فلكم مني كل الحب والتقدير.

الباحثة مها أبو عياش

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: مها نواف محمد أبو دياك

التوقيع: مها

التاريخ: ٢٠٢٥/٤/٢١

فهرس المحتويات

الإهداء ..... ج

الشكر والتقدير ..... د

الإقرار ..... ه

فهرس المحتويات ..... و

فهرس الجداول ..... ح

فهرس الملاحق ..... ط

الملخص ..... ي

الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية 1

مقدمة الدراسة 1

الإطار النظري 4

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي المدرسي 4

المحور الثاني: تطوير الإدارة المدرسية 19

الدراسات السابقة 28

أولاً: الداسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي 29

ثانياً: الدراسات المتعلقة في تطوير الادارة المدرسية 37

التعقيب على الدراسات السابقة 43

مصطلحات الدراسة 45

مشكلة الدراسة وأسئلتها 46

فرضيات الدراسة 49

أهداف الدراسة 49

أهمية الدراسة 49

حدود الدراسة ومحدداتها 51

محددات الدراسة 52

الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات 53
منهجية الدراسة 53
مجتمع الدراسة وعينتها 53
أدوات الدراسة 56
متغيرات الدراسة 64
إجراءات تنفيذ الدراسة 65
المعالجات الإحصائية 65
الفصل الثالث: نتائج الدراسة 67
النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة 67
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول 67
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني 68
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث 70
ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة 72
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في المدرسة 72
المحور الثاني: تطوير الإدارة المدرسية 79
الفصل الرابع: تفسير النتائج ومناقشتها 85
تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها 85
تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته 85
تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته 89
تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته 93
التوصيات 98
المراجع العلمية 100
الملاحق 106
ABSTRACT ..... B

فهرس الجداول

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية 55

جدول (2): قيم معامل ثبات محور التخطيط الاستراتيجي بطريقة كرونباخ ألفا..... 58

جدول (3): قيم تشبع كل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر 60

جدول (4): قيم معامل ثبات محور تطوير الإدارة المدرسية بطريقة كرونباخ ألفا 61

جدول (5): درجات احتساب مستوى التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية..... 62

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التخطيط الاستراتيجي 67

جدول (7): نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة (ONE SAMPLE T TEST) للتخطيط الاستراتيجي لفحص الفروق بين التخطيط الاستراتيجي ومستويات مقياس ليكرات الخماسي 68

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور تطوير الإدارة المدرسية 69

جدول (9): نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة (ONE SAMPLE T TEST) لتطوير الإدارة المدرسية لفحص الفروق بين تطوير الإدارة المدرسية ومستويات مقياس ليكرات الخماسي 69

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير المتغيرات المستقلة: التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الديمغرافية بالمتغير التابع تطوير الإدارة المدرسية 71

فهرس الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية 106

ملحق (ب): أسماء لجنة المحكين لأداة الاستبانة..... 114

ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية 115

ملحق (د): أسئلة المقابلة..... 123

ملحق (هـ): أسماء لجنة المحكمين لأداة المقابلة..... 124

ملحق (و): كتب تسهيل مهمة 125

ملحق (ز): قيم تشبع كل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر 127

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد

مها نواف أبو عياش

إشراف

د. زاهي ياسين

د. جعفر أبو صاع

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، مستوى المدرسة) ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي الكمي والنوعي، من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية، واستخدمت أداتين هما الأولى: الاستبانة تضمنت محورين هما: التخطيط الاستراتيجي، تطوير الإدارة المدرسية، والثانية: أداة المقابلة، وجرى التأكد من صدقهما، وثباتهما، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والبالغ عددهم (1027)، وطبقت أدوات الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (280) مدير ومديرة من مديري المدلرس الحكومية في فلسطين. وأداة المقابلة على (14) مدير ومديرة في المدارس الحكومية في فلسطين.

وأظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس جاء بمتوسط حسابي ككل بلغ (3.89) وبنسبة مئوية (77.8%) وبتقدير مرتفع، ومستوى تطوير الإدارة المدرسية جاء بمتوسط حسابي ككل بلغ (3.86) وبنسبة مئوية (77.2%) وبتقدير مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= .05) لكل من: (التخطيط الاستراتيجي، والمؤهل العلمي) حيث كان التخطيط الاستراتيجي (90.1%)، من نسبة التباين

في تطوير الإدارة المدرسية، أما المؤهل العلمي فقد وضح (90.2%)، من نسبة التباين في تطوير الإدارة المدرسية، بمعنى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية، كذلك توجد علاقة بين المؤهل العلمي وتطوير الإدارة المدرسية، أي كلما زاد التخطيط الاستراتيجي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في تطوير الإدارة المدرسية بمقدار (948.)، وكلما زاد المؤهل العلمي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في تطوير الإدارة المدرسية بمقدار(049.)، وأظهرت نتائج المقابلات أن مديري المدارس يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في فلسطين، ودوره الفاعل في تطوير الإدارة المدرسية وتحقيقها للأهداف المرجوة.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بزيادة تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية كمدخل فاعل لتطوير الإدارة المدرسية، من خلال دمجه في جميع العمليات الإدارية، وأن تُبنى الخطط الاستراتيجية على تحليل بيئي دقيق وتتماشى مع رؤية المدرسة ورسالتها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تطوير الإدارة المدرسية، مديري المدارس، المدارس الحكومية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، حيث من الصعب تصور مؤسسة تعمل دون تخطيط، فالتطور السريع والتغير في جوانب الحياة المختلفة وخاصة الابتكارات التكنولوجية الحديثة تستلزم الحاجة إلى التخطيط والإدارة الفاعلة، مما يجعل التغيير والتحديث في الممارسات الإدارية أمراً واقعاً في المؤسسات التعليمية، ان التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الطموحة في بناء مستقبلها؛ فهو لا يقتصر على مجرد تنظيم الموارد والأنشطة، بل يمثل رؤية مستقبلية شمولية تُتيح صياغة استراتيجيات طويلة المدى تضمن الاستمرارية والنمو والتجدد. ويُعدّ قطاع التعليم من أكثر القطاعات حساسية للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، نظراً لارتباطه الوثيق بمختلف القطاعات والمجالات الحيوية.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية التخطيط الدقيق والمنهجي للعملية التعليمية، بهدف الارتقاء بمستويات الجودة والكفاءة وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي في هذا السياق نهجًا إداريًا حديثًا، يقوم على تحليل شامل لبيئة المؤسسة التعليمية داخليًا وخارجيًا، بما يُمكِّن من تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة، واستشراف ملامح المستقبل التربوي بوضوح. وبذلك، تتمكن المؤسسات التعليمية من بلورة خطط مدروسة وبرامج واقعية تُسهم في تجويد مخرجاتها وتحقيق رسالتها التربوية في ظل بيئة متغيرة باستمرار.

من هنا سارعت الإدارات التربوية التعليمية على كافة المستويات إلى تبني منهج التخطيط الاستراتيجي، بسبب النتائج المهمة التي يحققها على المستوى المؤسسي، حيث يتيح التخطيط الاستراتيجي فرصاً لكافة المستويات الإدارية (العليا والمتوسطة والدنيا) للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها

وتقييمها، ما يساهم في تحسينها، ويخلق حساً بالمسؤولية والانتماء والالتزام لـــدى الأفـــراد، وتتضـــمن الخطط الاستراتيجية أهدافاً وغايات محددة وقابلة للقياس، واستراتيجيات العمل، وتحدد معايير المســـاءلة والمحاسبة من قبل هيئات إدارة الجودة والاعتماد (أزحيمان ، 2017).

فالإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلًا، بل هي جزء لا يتجزأ من المنظومة الأكبـــر لـــلإدارة التربويـــة. فبينما تتولى الإدارة التربوية رسم السياسات التعليمية، يقع على عاتق الإدارة المدرسية مسؤولية تنفيذها على أرض الواقع. وهناك ترابط وثيق بينهما، حيث يدور كلاهما حول محور أساســـي هـــو التربيـــة والتعليم، وتعد الإدارة المدرسية عنصرًا جوهريًا في العملية التعليمية، إذ تمتد مسؤولياتها إلـــى جميـــع جوانب النشاط التعليمي داخل المدرسة وخارجها، وتعمل على تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية بشكل إجرائي وعملي وفق الإمكانات البشرية والمادية المتاحة. أما الإدارة التربوية، فتُعنى بالتخطيط والتنظيم والإشراف على العملية التعليمية، كما تتولى متابعة الأداء وتقييم النتائج وتحسين المـــدخلات، وتطـــوير العمليات، والاستفادة من التغذية الراجعة لاتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة أوجه قصور، مما يسهم فـــي تحسين جودة المخرجات التربوية والتعليمية، وفي ضوء التحولات الحديثة، لم تعـــد الإدارة المدرســـية مقتصرة على تسيير الأمور الإدارية وحفظ النظام وإنجاز المهام المكتبية، بل اتسع نطـــاق مســـؤولياتها ليشمل الجوانب التربوية والتعليمية، كما تجاوزت حدود المدرسة لتتفاعل بعمق مع المجتمع الخـــارجي. ونتيجة لذلك، أصبحت مهام مدير المدرسة أكثر تعقيدًا وتنوعًا، حيث تتطلب منه العمل في أكثـــر مـــن مجال واتجاه لضمان تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية (اليحمدي و المعمري، 2023).

يعتبر تطوير الإدارة المدرسية أساسياً في بناء منظومة تعليمية متقدمة، قادرة على مواكبـــة التغيـــرات التربوية والاجتماعية المتسارعة، فالإدارة المدرسية لم تعد تقتصر على أداء الوظائف الإدارية التقليدية، بل أصبحت تقوم بدور قيادي استراتيجي يتطلب رؤى واضحة، ومهارات متجددة، وقدرة على اســـتثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية، ومن خلال تطوير الكفاءات الإدارية تستطيع الإدارة المدرســـية أن تخلق بيئة تعليمية محفزة، تعزز من الأداء الأكاديمي والمهني للمعلمين، وتدعم النمو الشامل للطـــلا،

. كما أن هذا التطوير يسهم في تحسين جودة مخرجات التعليم، ويعزز من قدرة المدرسة على تحقيق رسالتها التربوية بكفاءة وفعالية، ما ينعكس إيجابًا على المجتمع بأسره، وعليه، فإن الاستثمار في تطوير الإدارة المدرسية ليس خيارًا، بل ضرورة ملحة لضمان استدامة التحسين والتجديد داخل المؤسسات التعليمية (Ramadan, 2019).

ان الإدارة المدرسية لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا كان مدير المدرسة يمتلك رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة، والتخطيط الاستراتيجي يزوّد مديري المدارس بالأدوات اللازمة لتحديد أولويات العمل داخل المدرسة، ويتيح لهم اتخاذ قرارات مستنيرة تُحسن من أداء المعلمين والطلاب على حد سواء، ويوفر التخطيط الاستراتيجي للإدارة المدرسية أداة تمكنها من تحسين بيئة العمل داخل المدارس وزيادة رضا المعلمين والطلاب، من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى، يمكن للإدارة أن تعمل على تحقيق التميز الأكاديمي من خلال استراتيجيات مدروسة، و يعزز من قدرة المدراء على توجيه الفريق المدرسي بشكل أكثر تنظيمًا وفاعلية (Omari, 2023) .

يساعد التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية على تحديد المسارات الاستراتيجية للمدرسة، وصياغة رسالتها وأهدافها وتطويرها بشكل يواكب المتغيرات، ويتيح تحديد القضايا الجوهرية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار المدرسي، مما يضمن توافق السياسات والقرارات مع احتياجات الواقع التعليمي، ومن خلال هذا النهج، يمكن وضع تصور مستقبلي للمدرسة، بناءً على تحليل واقعها وإمكاناتها ومواردها المتاحة، إضافة إلى تحديد الأهداف الإجرائية والوظائف والمسؤوليات لكل فرد داخلها، حيث يسهم تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدارس في الارتقاء بعملها، ليصبح أكثر توجيهًا للعملية التعليمية، مما يساعد على تحقيق التغيير والتطوير المستهدفين، ويعد تبنّي منهجية التخطيط الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية التي تميز المؤسسات التعليمية الناجحة، إذ يُمكّن المدارس من تحديد رؤية واضحة ومحددة، مما يسهم في توحيد الجهود نحو تحقيق الأولويات المتفق عليها، ويسمح لها بالتركيز على تنفيذ الأهداف والبرامج المحددة مسبقاً، علاوة على ذلك، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد

نقاط القوة والضعف داخل المدرسة من خلال القياس والتقييم والمتابعة المستمرة، مما يتيح تحسين الأداء المدرسي وتعزيز جودة العملية التعليمية بشكل مستدام (اليحمدي و المعمري، 2023).

كما ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، حيث يساعد الإدارات المدرسية على تحديد أهداف واضحة ومدروسة، مما يعزز فاعلية الأداء داخل المدرسة، كما يشير الباحثون إلى أن وجود خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ يُسهم في تنظيم وتوزيع الموارد بكفاءة، ما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والخدمات التي تقدمها المدرسة (Bantilan, 2023) .

في ضوء ما سبق يتضح جلياً أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، حيث يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل حجر الزاوية لتحسين الأداء الإداري والتعليمي داخل المدارس، فمن خلال توفير رؤية واضحة، وتحديد أهداف طويلة المدى، وتمكين الإدارات المدرسية من اتخاذ قرارات مستنيرة، كما يتيح التخطيط الاستراتيجي للإدارة المدرسية التفاعل مع التغيرات والمتغيرات البيئية بشكل مرن، مما يسهم في تحقيق التميز الأكاديمي وتطوير بيئة العمل المدرسي وفي الختام، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على تطوير الإدارة المدرسية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز الشراكة مع المجتمع المحيط، مما يحقق أهداف التربية والتعليم على نحو أكثر شمولية واستدامة.

الإطار النظري

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي المدرسي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

"فالتخطيط الاستراتيجي يعني عقلنة التوجهات الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية بما يميزها من طموح، فهو لا يعني إلا بما هوثابت من المعلومات والبيانات حول الموقف الاستراتيجي بكافة أبعاده المنظورة، كما انه يسمح باستقراء نماذج معينه من تجارب الماضي، وإسقاطها على المستقبل" (مدبولي، ، 20، 2001).

"التخطيط الاستراتيجي للمدرسة عبارة عن عملية منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافهاالإستراتيجية وكيفية تحقيق هذه الأهداف، ويمثل التخطيط الاستراتيجي المثلى لتحقيق كفاءة الإدارة المدرسية وفاعليتها ويقود إلى استمرارها واستمرار عطائها" (السويدان، العدلوني، ومحمد، 2003، 52).

يُستخلص من التعريفات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عملية عقلانية ومنظمة تهدف إلى تحديد الرؤية اللمدرسة وصياغة أهداف استراتيجية واضحة قابلة للتحقيق، استنادًا إلى تحليل دقيق للبيانات والمعلومات حول الوضع الراهن، ويتميز هذا التخطيط بقدرته على المواءمة بين المعطيات الثابتة للماضي والطموحات المستقبلية، كما يُعد أداة رئيسة لتعزيز كفاءة الإدارة المدرسية وفاعليتها، من خلال توجيه الجهود نحو أهداف محددة واستثمار الإمكانات المتاحة بكفاءة، ممايعزز من جودة الأداء ويدعم استمرارية العطاء التربوي.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

من خصائص التخطيط الاستراتيجي الزبون والحسن (Al-Zboon, & Hasan, 2012):

الشمولية والتكامل حيث يتضمن التخطيط حدود ما يمكن السيطرة عليه من أجل التعرف على المتغيرات في البيئة المحيطة كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، والتي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، ولذلك يجب أن تتسم الخطط بالمرونة.

- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ، فالخطط تعتمد عادة على نتائج وسلامة التنفيذ، كما أن التنفيذ يعكس أهداف الخطة.
- يعتمد التفاعل بين مستويات التخطيط على التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الأجزاء والعودة إلى الكل مرة أخرى من أجل تكامل العملية وتفاعلاتها.

- يستند التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى رؤية شاملة للمدرسة يعمل على تنفيذها على المدى الطويل وتحقيق التصورات المستقبلية.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي المدرسي أكثر تفصيلاً وتحديداً، قياساً بالتخطيط التربوي لكنه أكثر عمقاً.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي للمدرسة على تفعيل ودعم عناصر بيئة التعلم في المدرسة لتحسين جودة مخرجات المتعلمين.
- يعطي التخطيط الاستراتيجي للمدرسة قدراً وافراً من استقلالية الادارة والتخطيط.
- التخطيط الاستراتيجي المدرسي يوظف أسلوب مسح للبيئة المدرسية لفرز مجموعة من العوامل الفاعلة فيها، وتوفي الكثير من المعلومات.

فالتخطيط الاستراتيجي المدرسي يعد إطارًا تكامليًا يسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية واضحة للمدرسة، من خلال تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية، فهو يعتمد على الشمولية والتفاعل المستمر بين التخطيط والتنفيذ، مدعومًا بالتغذية الراجعة والتقويم المستمر، مما يُسهم في تحسين جودة مخرجات التعلم من خلال دعم عناصر بيئة التعلم، وتكمن قوته في مرونته، وقدرته على التكيّف مع المتغيرات فيصبح أداة فاعلة لإدارة التغيير وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية.

أهداف التخطيط الاستراتيجي

أهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها (المهدي و يونس ، 2019)

- وضع الاطار العام للاستراتيجية ويشمل تطوير فلسفة المدرسة ورسالتها وأهدافها.
- اختيار البدائل الاستراتيجية لتحقيق أهدافها في السياق المحيط بها.
- تزويد العاملين بأهداف وتوجيهات واضحة فيما يتعلق بالمستقبل المنشود للمدرسة.
- زيادة التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي وزيادة الوعي المجتمعي.

- تحسين عمليات صنع القرار وتطويرها لتهيئة بيئة العمل وتعزيز النمو وتعظيم الفوائد
- وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا
- القدرة التنظيمية للمدرسة على التكيف مع البيئة المتغيرة
- انشاء قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.
- توفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط االعمل قصيرة الأجل.
- توفير التحليلات الموقفية، وإظهار إمكانات المدرسة في ضوء نقاط القوة والضعف فيها
- إنشاء خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المدرسة وآليات تحقيقه

وهذه الأهداف تعكس بُعدًا استراتيجيًا عميقًا في تطوير المدرسة كمؤسسة تربوية، فهي تضع أسسًا واضحة للعمل المدرسي المنظم، بدءًا من صياغة الرؤية والرسالة، وصولاً إلى اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، كما تُعزز من دور المدرسة المجتمعي، وتدعم التفاعل البنّاء مع المحيط المحلي.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بتطوير العمل المدرسي، والذي يهدف الى تعزيز فاعلية الهيئة الإدارية والتعليمية من خلال ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، مما يسهم في اتخاذ قرارات دقيقة تدعم تحقيق رؤية المدرسة، ويساعد هذا النهج على تنظيم الخبرات والموارد المتاحة بفعالية، مما يقلل من الأخطاء ويحد من الصعوبات المحتملة. كما يواكب التغيرات المستمرة لضمان تحسين الأداء التعليمي والإداري، ويرتكز التخطيط الاستراتيجي على معالجة القضايا الأساسية ذات الصلة بواقع المدرسة، مع التوصل إلى قرارات استراتيجية عند مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، إضافة إلى ذلك، يتم تحديد أهداف إجرائية واضحة للمواد الدراسية وتوزيع الأدوار والمهام بين أعضاء الفريق، مما يضمن تحقيق التغيير الإيجابي المستدام الذي يعكس رسالة المدرسة وأهدافها. ويشكل التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد أساسًا لنجاح هذه العملية، مما يعزز بيئة تعليمية متكاملة قادرة على التطور المستمر (Altinkurt, 2010).

مراحل التخطيط الاستراتيجي

- صياغة الرؤية الاستراتيجية: ويقصد بالرؤية الطموحات أو التصورات والتوجهات التي تطمح أن تكون عليها، أي تحديد إلى أين تتجه المدرسة؟ وتشير الى ماتطمح المدرسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، فهي الصورة الذهنية للمستقبل المنشود، و التي يقوم المخططون من قيادي المدرسة بمحاولة تحديدها بوضوح من خلال طرح سلسلة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة، ومن أبرز خصائص الرؤية الناجحة أن تكون عامة وموجزة وواضحة وتركز على المضي قدماً نحومستقبل أفضل وتعكس المثل العليا للمدرسة (اليحمدي و المعمري، 2023).

- صياغة الرسالة الاستراتيجية: تلخص الرسالة بشكل مختصر وتجيب عن السؤال: من نحن؟ وماذا نريد؟ ويسمي البعض الرسالة بالمهمة؛ لكونها تركز على مجال عمل المدرسة الحالي، أي هويتها الحالية وما تقوم به الان، وتعمل الرسالة على توحيد جهود العاملين في اتجاه واحد محدد، وتقلل من التشتت وتساعد على عدم تضارب الأهداف داخل المدرسة، تقدم معياراً يساعد على تخصيص موارد المدرسة، وتساعد على توزيع الأدوار بشكل مناسب، وتعد أساس الأهداف التي يتم وضعها بالمدرسة، وتختلف الرسالة عن الرؤية، فالرؤية طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية لايمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، بينما الرسالة تحدد السبب من وجود المنظمة، أي كيف تسعى إلى تحقيق حلمها بمنهجية معينة (ضبابات و يحيى، 2022).

- تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية: وتشير إلى النتائج النهائية للمدرسة، إذ تبنى الغايات بناءً على رسالة المدرسة حيث تعكس هذه الغايات الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تسعى المدرسة إلى تجسيدها، ويؤدي وضوح الغايات إلى توجيه الجهود والموارد بفاعلية لضمان تحقيق أقصى استفادة منها. يتم تصنيف الأهداف إلى استراتيجية، تكتيكية، وتشغيلية، مع مراعاة أن تكون متوافقة مع الأغراض العامة للمدرسة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرنة، واضحة، ومبنية على

مشاركة العاملين في صياغتها. وتكمن أهمية هذه الأهداف في دورها في تحديد أدوار الأفراد داخل الهيكل التنظيمي، ووضع معايير لتقييم الأداء، بالإضافة إلى المساهمة في تنظيم العلاقات بين الأقسام والعاملين، مما يعزز من انسجام العمل المدرسي وفعاليته (ضبابات و يحيى، 2022)

- تحديد البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي: بعد تحديد الرؤية وبيان الرسالة وصياغة الأهداف، يصبح من الضروري إجراء دراسة شاملة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية لتقييم الفرص والمخاطر المحتملة، إلى جانب تحديد نقاط القوة والضعف التي تميز المدرسة. يتيح هذا التقييم إمكانية طرح مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها، حيث يعتمد القرار الاستراتيجي المتخذ على قدرته في دفع المدرسة نحو التقدم، أو إبقائها في حالة استقرار، أو في أسوأ الحالات، التسبب في تراجعها. لذلك، يجب أن يكون الخيار الاستراتيجي متوافقًا مع الإمكانات الداخلية للمدرسة، ومدى قدرتها على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أدوات تحليلية مثل تحليل(SWOT)، الذي يساعد في فهم العلاقة بين العوامل المؤثرة واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة ورؤية واضحة (اليحمدي و المعمري، 2023).

ومن أهم المعايير الواجب مراعاتها عند الاختيار الاستراتيجي:

- دراسة الخبرة الماضية ووضعها في الاعتبار بالاضافة الى الخبرات الشخصية والمدرسية، ومستوى المخاطرة المقبولة، وعنصر الزمن (التوقيت المناسب)، الموارد التنظيمية: المالية، والمادية، والبشرية (اليحمدي و المعمري، 2023).

- وضع خطة للتنفيذ: وتتضمن الخطة شرحًا تفصيليًا لكل مرحلة من المراحل التي يجب تنفيذها على أرض الواقع، وتحديد الاختصاصات، والفترة الزمنية المحددة لإتمام كل مرحلة لتحقيق الأهداف المنشودة .(Steyn & Wolhuter, 2010)

- وضع الموازنة التخطيطية: وهي تقدير تكلفة الخطة وما تحتاجه من مخصصات مالية وقوى بشرية وإمكانات مادية، في ضوء الإمكانات المتوفرة في المدرسة وربط المجالات العملية في المدرسة بالأنشطة الإنتاجية .(Steyn & Wolhuter, 2010)

- مرحلة تنفيذ الخطة: بعد اقرار الخطة، توزع المهام والمسؤوليات على الأشخاص المعنين، والاستمرار في متابعة سير العمل .(Steyn & Wolhuter, 2010)

- مرحلة المتابعة والتقويم: للتأكد من أن تنفيذ الخطة يسير وفق الخطوات الموضوعه مسبقاوأنها تسير وفق التوقيت الزمني المرسوم، وذلك لتعديل مسار التنفيذ في حالة انحرافه، وتساعد أيضا في التعرف على المشكلات التي قد تواجه عملية التنفيذ والمساعدة على تلافيها أو حلها، ومعرفة نقاط القوة في الخطة من خلال المتابعة والتقوي والعمل على تعزيزها، والتأكد من تحقق الأهداف المرجوة(Carron, 2010) .

المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

من أبرز المشكلات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي (ضبابات و يحيى، 2022):

- عدد قليل من المديرين المدربين على تحقيق التكامل والنظرة الشاملة في معالجة المشكلات، حيث يميل المديرون في الغالب إلى تبني النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة.
- قلة تشجيع التفكير الإبداعي نتيجة لسيطرة التنظيم البيروقراطي على أجزاء كبيرة من الهيكل التنظيمي.
- وجود نظام حوافز يركز على النتائج قصيرة المدى دون ربطها بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة المتخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية شاملة لجميع مستويات الإدارة.

- ضعف فعالية التنظيم والرقابة، وهما من العناصر الأساسية في مفاهيم الاستراتيجية، بسبب الفوضى أو الاضطراب الناتج عن تسارع وتيرة التغيرات المستمرة والمتلاحقة
- عادة ما تتبنى الإدارة التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات، ولكن بمجرد انتهاء الأزمة، يتم العودة إلى طرق العمل التقليدية.
- غالبًا ما تقتصر عملية التخطيط الاستراتيجي على الموارد المالية، دون التركيز على دراسة خصائص المدرسة ومستقبلها.

المجالات التي يتضمنها التخطيط الاستراتيجي

الموارد البشرية

تظهر أهمية قيام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال عدد من الفوائد منها (ميا، اسبر، و الحلبي ، 2023):

- يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة، فبما يخص الفرد فإن التخطيط الجيد يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، أما على صعيد المدرسة فإن التخطيط يحقق التوازن الداخلي بعدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية
- تدنية تكاليف أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى كصيانة الموارد البشرية والتدريب والاختيار والتعيين، وذلك لأن التخطيط يجيب عن أسئلة مثل: ما هي الموارد البشرية المطلوبة، وكميتها، وكيفية الحصول عليها، ومتى يتم الحصول عليها، وأين يتم استخدامها، وأين يتم استخدامها؟
- إتاحة الفرصة أمام المدارس للتأكد من مدى الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة وخاصة أولئك الذين يعملون في وظائف لا تتناسب مع قدراتهم ومهارتهم، لضمان احتفاظ المدرسة بكوادر جيدة.
- يرفع التخطيط من مستوى رضاء الأفراد عن أعمالهم ومنظمتهم عن طريق توفير الكفاءات بشكل منسجم مع أهداف المدرسة.

الميزانية والمالية

بالرغم من أن التخطيط لإعداد الموازنة يكلف المؤسسة جهدًا ووقتًا وتكلفة، إلا أن تكلفة عدم التخطيط للميزانية يفوق كثيرًا تكاليف إعدادها، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي والشامل يعتبر تقرير مسبق لما يجب عمله، وهو نشاط من جانب إدارة المدرسة يهدف إلى التحكم والتأثير في طبيعة واتجاهات ما يحدث من تغييرات، فالتخطيط الاستراتيجي يسارع في عملية التنمية من خلال حصر الموارد واستغلالها بكفاءة وفاعلية، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من الوظائف الأساسية للإدارة، وتعتبر الموازنات إحدى أهم أدوات التخطيط التي تستخدمها الإدارة لضبط مسيرتها وتحقيق أهدافها (عابدين، 2013).

المناهج

يعتبر المنهج المحتوى أو الطريقة والأساليب والأنشطة التي تقدم للطلبة لتحقيق أهداف معينة في ضوء فلسفة تربوية مستوحاة من المجتمع، فهو جزء من نظام تربوي مبني لغرض ومهمة محددة وينطوي على عدة علاقات وعمليات، ويتكون المنهج من أربعة عناصر رئيسية يحددها تايلور ب (الأهداف، المحتوى، استراتيجية التدريس، التقويم)، وللمنهج مدخلات أهمها الطلاب، اذ تتم فيه عمليات داخل المدرسة وتحت اشرافها وله مخرجات أبرزها تقدم الطلاب العلمي في ضوء مجموعة من الأنشطة التعليمية وبالتالي يوفر بيانات التقويم التي تتضمن تغذية راجعة لكل مجال من مجالات المنهج، ويقوم كل من المعلمين ومدير المدرسة بالتخطيط في مجال تطبيق ماجاء بالمنهج مع إثرائه وتطويره وكذلك المقررات الدراسية من حيث تحليل المنهج والمقررات الدراسية ورفع الملاحظات للمسؤولين والمختصين حول تعديل وإضافة أو حذف وتوضيح بعض جوانب المنهج، والعمل على التخطيط لتطوير المنهج وتعديله بما يتناسب والتطورات المتتالية، والتغيرات المتسارعة يستوجب عناية مدير المدرسة كمخطط لاستقطاب المختصين في مجال المناهج والاستفادة من آراءو مقترحات المعلمين

والمشرفين التربويين وأولياء الأمور للتخطيط للمنهج بما يشتمل عليه من خبـــرات وعلـــوم وتجـــارب ونشاطات بما يتناسب وقدرات الطلاب وتطلعات المدرسة (الحريري، 2007).

المبنى

التخطيط للمبنى المدرسي بما يشتمل ما فيه من حجرات دراسية ومختبرات وملاعب ومرافق ضـــرورة حتمية يجب على المدير كمسؤول عن عملية التخطيط جمع هذه البيانات والمعلومات وتحليـــل الوضـــع الراهن للمبنى المدرسي بكل مرافقه ومن ثم وضع خريطة تصور الوضـــع الـــراهن والتعـــرف علـــى المشكلات وتحديدها بشكل مفصل والكشف عن النواقص والاحتياجات المستقبلية ووضع تصـــور اخـــر مستقبلي أو تنبؤي لما تحتاجه من احتياجات وصيانة مطلوبة، وذلك لاستثارة ميول المتعلمين ورغباتهم واهتماماتهم والمساعدة على في تهيئة الأطر المناسبة للتعليم والـــتعلم الجيـــد (اليحمـــدي و المعمـــري، 2023).

الجودة التعليمية

ان الجودة الشاملة من الناحية التعليمية ماهي الا نظام يتضمن مجموعة من المعايير الاكاديمية المتكاملة والادوات التعليمية التعليم والتعلم والادارية والفنية والتكنولوجية للحصول علي خريج قوي وجيد يكـــون قادر علي المنافسة في سوق العمل والتأثير في البيئة والمجتمع المحيط به، ويعد التخطيط الاســـتراتيجي ضرورة حتمية لضمان تحقيق مخرجات ذات جودة عالية، حيث يسهم في إحداث تغيير مخطط في ثقافة المدرسة وصياغة عقلها الاستراتيجي بشكل يواكب التحديات والمتغيرات. حيث يكتسب التخطيط أهميـــة خاصة في ظل تبني منهجيات إدارة الجودة الشاملة، التي لا يمكن قياس نتائجها بشكل فوري، بل تتطلب رؤية استراتيجية بعيدة المدى تعتمد على التخطيط الدقيق والتنفيذ المنظم، ومن خلال هذا النهج، تستطيع المدرسة تحقيق التحسين المستمر وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. والتركيـــز علـــى مخرجـــات المؤسسة، و يقصد بها مخرجات المؤسسة التعليمية أي الطلاب، و يعتبر التدريب المستمر من المراحل

الأولية للجودة، حيث أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية تكون من أهم أولوياتها توفير كفاءات بشرية متميزة من خلال برامج وورش عمل تدريبية ناجحة تحقق للمؤسسة أهدافها المنشـــودة، وأيضـــاً تجنب وقوع الأخطاء يتجلى ذلك من خلال التركيز للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وذلـــك بإســـتخدام معايير أكثر دقة، مع المتابعة المستمرة، و اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وهو ما يتطلب تحري الدقة في جمع البيانات (الدوسري، 2017).

التطوير المهني للموظفين

مدير المدرسة كقائد تربوي عليه تحديد الوسائل المناسبة لرعاية شـــؤون المعلمـــين والمـــوظفين فـــي المدرسة ضمن الخطة الاستراتيجية للمدرسة بحيث تشمل على: تدريب المعلمين أثناء الخدمـــة، تحديـــد مسؤوليات وواجبات كل معلم والاستفادة من قدراته ومهاراته ما أمكن والتحفيز المستمر، ادارة وتنظـــيم ومواظبة المعلمين والعاملين على الالتزام بساعات الدوام، التخطيط لكيفية اعداد المعلم أكاديمياً وتربويًـــا وثقافيًا ووضع الاجراءات والأساليب لهذا الإعداد بحيث يتوافق مع فلسلفة وأهداف المدرسة والمجتمـــع ومتطلبات الحياة وفي ضوء الاتجاهات التربوية العالمية المعاصرة (الخضر و الكودة، 2020).

معيقات التخطيط الاستراتيجي في المدرسة

هناك عدد من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي على مســـتوى المدرســـة منهـــا (الثقفـــي ، 2024):

- نمط الادارة، عدم وضوح الأهداف والدكتاتورية، ووجود قيود زمنية غيـــر منطقيـــة، وتســـويف القرارات
- اتجاهات العاملين السلبية اتجاه التخطيط
- عدم دقة المعلومات والبيانات
- نمط العمل المتمسك بالاجراءات الرسمية والبيروقراطية واحباط الافكار الجديدة وعدم التحفيز

- مناخ العمل: التخوف من الفشل، وسياسة ارضاء الجميع، ومقاومة التغيير، وعدم وجـــود التقيـــيم السليم.
- اغفال الجوانب الإنسانية للخطة يؤدي إلى معارضة العاملين لها وإعاقة تنفيذها.
- وضع الخطة من قبل جهات خارجية.
- عدم توفر الوقت الكافي للادارة بسبب ميلها للمركزية ووالانشغال بالاعمال الروتينية والاجرائية
- المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط غير واضحة، بالاضافة الـــى الاعتقـــاد الخـــاطئ بـــأن التخطـــيط الاستراتيجي مسؤولية الادارة العليا وحدها.

و يعد تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدارس عنصراً أساسيًا في توجيه العملية التعليمية نحـــو تحقيق التغيير والتطوير المستهدف، مما يرفع من كفاءة العمل المدرسي ويعزز مـــن فاعليتـــه. ويقـــر الخبراء أن تبني هذه المنهجية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية، حيث يتيح لهـــا تحديد رؤية واضحة ومحددة، ويحفز العاملين ويخلق بيئة إيجابية قائمة على التعاون والتشـــاور. كمـــا يسهم في توظيف القدرات والمهارات المتاحة بشكل أمثل، مما يضمن توافـــق الجهـــود نحـــو تحقيـــق الأولويات المتفق عليها، مع التركيز على تنفيذ الأهداف والبرامج المخططة مسبقًا بكفاءة وفاعلية.

واقع التخطيط الاستراتيجي في فلسطين

ان التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهـــدافها بعيـــدة المدى، وهو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية، وصـــياغة الأهـــداف الكبـــرى، ورســـم السياسات والخطط التي تضمن الوصول إلى تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية. يقوم التخطيط الاســـتراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مما يساعد في توجيه الموارد المتاحة نحو تحقيق الغايات المنشودة. وتـــرتبط الإدارة الاســـتراتيجية ارتباطًـــا وثيقًـــا بالتخطيط الاستراتيجي، إذ أن الإدارة الاستراتيجية تشمل جميع العمليات التي تترجم الخطط إلى أفعال،

عبر توجيه وتنظيم ومتابعة الأداء لضمان تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة. فبينما يركّز التخطيط على صياغة الرؤية المستقبلية، تهتم الإدارة الاستراتيجية بتحقيق هذه الرؤية من خلال إدارة العمليات اليومية وتقييم النتائج وتحديث الخطط عند الحاجة، وفي سياق الإدارة المدرسية، أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة لا غنى عنها لتطوير المدارس ومواجهة التحديات المتزايدة في بيئة التعليم الحديثة. إذ يتيح لمديري المدارس فرصة تحديد رؤية واضحة لمدارسهم، وتحليل واقع المدرسة، ووضع أهداف تطويرية تتناسب مع احتياجات الطلبة والمجتمع المحلي. كما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للمدرسة، ورفع كفاءة الطاقم التعليمي والإداري، وتعزيز ثقافة التقييم المستمر والتحسين الذاتي، وعند الحديث عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية نستنتج أنها علاقة تكاملية؛ فكلما كان التخطيط الاستراتيجي أكثر دقة وشمولية، ساعد ذلك الإدارة المدرسية على اتخاذ قرارات مدروسة، وتنفيذ برامج تطويرية فاعلة، وتحقيق نتائج ملموسة على صعيد الأداء الأكاديمي والإداري. كذلك، يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة المدرسة على التكيف مع التغيرات الخارجية، مثل تطور التكنولوجيا وتغير السياسات التعليمية، مما يجعل الإدارة المدرسية أكثر مرونة واستجابة للتحديات. ومن هنا، يظهر التخطيط الاستراتيجي ليس فقط كأداة تنظيمية، بل كمنهج شامل لبناء إدارة مدرسية حديثة وقادرة على قيادة التغيير وتحقيق التميز التربوي.

فالتخطيط الاستراتيجي أصبح نهجًا تتبعه معظم مؤسسات التربية والتعليم في العالم بوجه عام وبدولة فلسطين بوجه خاص، من خلال إعداد خططها التعليمية الإستراتيجية المتعاقبة، ساعية لمحاولة تغيير الوضع القائم بالرغم من التحديات والمعوقات التي تواجهها على كافة الأصعدة، "فقد أولت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إهتمامًا خاصًا في خططها الاستراتيجية للتعليم في مدينة القدس واعتبرته محورًا رئيسًا لا ينفصل عن وضع القدس بصورة عامة، ومؤسسات التعليم الفلسطينية كمثيلاتها في دول العالم، تعاني من مجموعة من التحديات منها، تدني قدرة نظام التعليم على مجاراة التقدم العلمي والتقني، ونقص البيانات الإحصائية للتخطيط التربوي، ونقص الأفراد المدربين على

التخطيط التربوي، والمضايقات التي تتعرض لها؛ نتيجة سياسات الاحتلال، وغياب هيكلية إدارية فعالة على المستوى المؤسسي، وضعف التمويل، مما يجعل الحالة ملحة إلى ضرورة إعداد خطط استراتيجية لمؤسسات التعليم، تتناسق مع الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم، وتحديث الخطط الاستراتيجية الموضوعة بشكل دوري، والعمل بأسلوب منهجي أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة واستخدام أسلوب التخطيط بالمشاركة، مع ضرورة اختبار اتباع الخطط الاستراتيجية وتوفير متطلبات نجاحها، والسعي لأن تكون الخطة الاستراتيجية للمؤسسة واقعية، وطموحة، في الوقت ذاته، تأخذ بالاعتبار الظروف المحيطة والتغيرات المحتملة، وتسعى لرسم مسار التطور والارتقاء على المدى المنظور، على الصعيد المحلي الفلسطيني، فهناك اهتمام من قبل وزارة التربية والتعليم العالي بالتخطيط الاستراتيجي تمثل في وضع أول خطة استراتيجية عشرية للتعليم الفلسطيني عام 2001 ثم تم إعداد خطة تفصيلية تنفيذية عام2005، فدولة فلسطين اليوم ليست بحاجة إلى مؤسسات تعليمية تقليدية بقدر ما هي بحاجة إلى مؤسسات مُنافسة، كما أنها بحاجة إلى رؤية تعليمية جديدة، حتى تتمكن من مواكبة التطورات العالمية المتسارعة في العالم والطلب المتزايد على التعليم في ظل العولمة والتنافسية الدولية. هذا وعلى إدارات التعليم أن تقوم باتخاذ مبادرات نشطة للتخطيط الاستراتيجي، وتفعيل شراكة المجتمع بجميع قنواته وشرائحه، وتوفير الموارد المالية اللازمة، بحثاً عن حلول دائمة، وطرق بديلة للتمويل، في ظل محدودية الميزانية التي تخصصها الدولة للتعليم، والتي لا تتناسب بحال مع مقتضيات التطوير أو متطلبات النهوض بالعملية التعليمية، بما يتوافق مع متطلبات المرحل (أزحيمان، 2017، 12).

وتعتمد قرارات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على المركزية حيث تستبعد النهج التشاركي في عملية التخطيط، ولا تطبق اللامركزية الإدارية التي تعتمد على توسيع صلاحيات مدير المدرسة، والخروج عن نطاق مديرية التربية والتعليم، بحيث يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بمدرسته بما يتناسب مع متطلباتها الإدارية، وأهداف المدرسية، فيكون شخص فاعل وليس مستقبل ومنفذ للقرارات وتفويض حقيقي للصلاحيات لأشخاص قادرين على تحمل مسؤولية القيام بما يطلب من مهام إدارية،

وإنجازها بأفضل ما يمكن، ويعزى ذلك إلى معيقات مختلفة تواجه تطبيق اللامركزية الإدارية في النظام التربوي الفلسطيني في ظل الأزمات، حيث تلخصت هذه المعيقات في أربعة نقاط رئيسة هي: معيقات بشرية تتعلق بنقص في الكفاءات البشرية المؤهلة للتعامل مع نظام اللامركزية الإدارية، ومعيقات اقتصادية تمثلت في عجز ميزانية الدولة عن تمويل تطبيق اللامركزية الإدارية في التعليم، ومعيقات سياسية تمثلت في ممارسات الاحتلال الإسرائيلي ضد العملية التعليمية الفلسطينية، ومعيقات اجتماعية ناتجة عن رفض المجتمع الفلسطيني لهذا النظام لقلة ثقتهم بالشخص المسؤول، وعدم وضوح آلية تعيين المسؤولين (صوالحة ، 2023).

وتصنف المدارس حسب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى:

"المدراس الحكومية أي مدرسة تديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو أي مؤسسة حكومية أخرى، وتشرف عليها وزارة التربية، و مدارس وكالة الغوث الدولية مؤسسة تعليمية غير حكومية تديرها أو تشرف عليها وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، و المدارس الخاصة أي مدرسة غير حكومية مرخصة تقوم بتعليم الطلبة وفق مناهج فلسطينية" (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، 2023).

وفي ظل الدعوة المتنامية لتفعيل اللامركزية في نظام التعليم ومواكبة كل ما هو جديد في عصر المعرفة بسرعة وفعالية، يعتبر استخدام التخطيط الإستراتيجي عملية ضرورية لزيادة وتحسين كفاءة الأداء، بالإضافة إلى تلبية متطلبات الإدارة الحديثة، ويتطلب استخدام التخطيط الاستراتيجي معرفة كيفية تحديد رؤية ورسالة المدرسة، والتي يجب أن تكون مستمدة من قيم وفلسفة المجتمع الذي تعتبر المؤسسة جزءًا منه ووجدت لخدمته.

المحور الثاني: تطوير الإدارة المدرسية

مفهوم الإدارة المدرسية

وتعرف الادارة المدرسية "بأنها كل الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين فب الحقل التعليمي " المدرسة " اداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس سليمة (الخضر والكودة، 2020، 40)

والإدارة المدرسية: "مجموعة من العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين فيها، بهدف توفير البيئة المدرسية المناسبة التي تساعد على تحقيق النمو المتكامل للمتعلمين، وتفعيل دور المدرسة في المجتمع المحلي"(النجار، 31، 2012).

وتعرف أيضاَ بأنها: "عملية تنظيم وتنسيق الجهود والإمكانات المتاحة داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، من خلال التخطيط والتوجيه والمتابعة والتقويم، بما يسهم في تحسين جودة العملية التعليمية وفاعليتها"(الخليفة، 18، 2009).

و بناء على ماسبق يمكننا القول بأن الإدارة المدرسية عملية قيادية وتنظيمية تهدف إلى تحقيق أهداف التعليم بكفاءة، كما وأنها تُبرز أهمية العمل الجماعي والتكامل بين الأدوار، مما يُعزز من جودة المخرجات التعليمية ودور المدرسة في المجتمع.

أهمية الادارة المدرسية

تُعد الإدارة المدرسية عنصرًا أساسيًا في العملية التعليمية، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحفيز وتنشيط كافة العناصر التربوية، سواء كانت مادية أو بشرية، وتكمن أهمية الإدارة المدرسية في قدرتها على تسيير شؤون المدرسة بفاعلية، وتوفير الاحتياجات اللازمة لتحقيق رغبات الطلاب والمعلمين، إلى جانب كونها عنصرًا ضروريًا لكل المراحل التعليمية، وتعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية،

وتوفيربيئة محفزة تدعم الإبداع والنجاح، مما يسهم في تحسين جودة العملية التعليمية وتحقيق التميز المدرسي (الاغا و عساف، 2019).

تكمن أهمية الإدارة المدرسية في تحسين نتائج التعليم وتطوير الأداء التربوي، فجودة القيادة المدرسية تُعد ثاني أهم عامل مؤثر في تحصيل الطلاب بعد جودة التدريس نفسه، فالقادة التربويون الفعّالون يلعبون دورًا أساسيًا في صياغة رؤية واضحة للمدرسة، وتحفيز المعلمين، وبناء بيئة تعليمية إيجابية تركز على التعلم والابتكار، فالمدارس التي تتمتع بإدارة قوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات، وتقديم ممارسات تربوية مستجيبة لاحتياجات الطلاب، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين المخرجات التعليمية (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020) .

والإدارة المدرسية الناجحة تسهم في تعزيز العدالة التعليمية وتوفير فرص تعليمية متكافئة لجميع الطلاب، فمديري المدارس الذين يمتلكون مهارات قيادية واستراتيجية متقدمة يكونون أكثر قدرة على توجيه الموارد وتحسين الممارسات التعليمية بما يتماشى مع متطلبات الجودة والتنوع الثقافي والاجتماعي داخل المدرسةعلاوة على ذلك، تلعب الإدارة المدرسية دورًا هامًا في دعم التنمية المهنية للمعلمين، وتحفيزهم نحو تبني أساليب تعليمية فعّالة، الأمر الذي يسهم في بناء ثقافة مدرسية قائمة على التعاون والتحسين المستمر (Day & Sammons, 2016).

ويمكن أن نستخلص أن الإدارة المدرسية لها الدور الأكبر في تحسين جودة التعليم من خلال تفعيل الموارد، وتحفيز المعلمين، وبناء بيئة تعليمية إيجابية. كما تُسهم في تحقيق العدالة التعليمية ودعم التطوير المهني، وتُعد القيادة الفعّالة عاملاً جوهريًا في رفع أداء المدرسة وتعزيز مخرجاتها.

أهداف الادارة المدرسية

- بناء شخصية الطلاب بشكل متكامل علمياً وجسمياً واجتماعياً ونفسياً.
- تنظيم وتنسيق العمل الإداري والفني داخل المدرسة بهدف تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة
- الاشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً وايجاد علاقات ايجابية بين المدرسة والبيئة الخارجية.
- التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم والتوجيه والإرشاد والمراقبة والمتابعة والتطوير لكل ما يحدث داخل المدرسة وخارجها
- تسخير كل الطاقات لخدمة العملية التربوية
- تنظيم المدرسة على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها.
- ربط المناهج بالبيئة المحلية المحيطة بالمدرسة. (الاغا و عساف، 2019).

و تعكس هذه الأهداف عمق الدور الذي تؤديه الإدارة المدرسية في قيادة العمل التربوي وتوجيهه، فهي تُبرز الطابع الشمولي للإدارة المدرسية، التي لا تقتصر على الجوانب التنظيمية فحسب، بل تمتد لتشمل التنمية المتكاملة للطلبة، وتعزيز العلاقة بين المدرسة ومجتمعها، وتفعيل كل الموارد المتاحة لخدمة العملية التعليمية، مما يجعلها أداة فاعلة في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها التربوية.

جوانب تطوير الادارة المدرسية

يمكننا تقسيم اهم الجوانب الى ثلاثة جوانب اساسية وهي (الخضر و الكودة، 2020)

الجوانب الادارية: ويشمل أهم المهام التي يتعين على الإدارة المدرسية القيام بها في المجال الإداري، مثل التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والشؤون المالية.

الجوانب الفنية: تتضمن بعض المهام التي يتعين على الإدارة المدرسية القيام بها في هذا الجانب، مثل المناهج الدراسية وتنفيذها، والإشراف الفني، وتقييم العمل المدرسي.

الجوانب الانسانية: وتشمل تفاعل المدرسة مع البيئة والمجتمع، ولا بد من القول بأنه لا يوجد فصل تام بين المهام المختلفة التي تقوم بها الإدارة المدرسية، لأن ما نعتبره مهام إدارية قد يتضمن جوانب فنية ملازمة لتنفيذها، ولا تخلو من الجوانب الفنية فقط، بل إن الهياكل الإدارية لتوجيهها وما إلى ذلك من مهام إدارية لا تخلو من ضرورة لا يوجد وحتى تتمكن الادارة المدرسية من اداء اعمالها هذه بنجاح ينبغي أن تضع في اعتبارها توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة، توفير الجو الملائم لصالح العملية التعليمية بجميع جوانبها (الخضر والكودة، 2020).

الادارة المدرسية وتحسين تحصيل الطلبة

تلعب المدرسة دورًا محوريًا ليس فقط في تطوير المهارات والمعارف التي يمتلكها الطلاب بل أيضًا في تشكيل شخصياتهم وتنميتها، و يتضح بأن المدرسة تسهم بشكل كبير في جودة عملية التعليم والتعلم. وهذا أحد الأدوار التقليدية والنمطية المنوطة بالمدرسة، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن وجود إدارة مدرسية حكيمة وهيئة تدريسية كفؤة ومبنى مدرسي مجهز بكافة الاحتياجات كلها تسهم في توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة والتي بدورها تلبي احتياجاتهم وتحسن من أدائهم ونتائجهم الدراسية، ومع الوقت لم تعد مهام الإدارة المدرسية مقتصرة على القيام بتسيير شؤون المدرسة والقيام بالأمور الإدارية فقط بل أنها أصبحت تقوم بمهام أخرى في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي، من توفير البيئة الملائمة، بالإضافة إلى توفير كافة الخدمات التي تصقل شخصية التلاميذ وتضمن تكاملهم من كافة جوانب، و لكي تتمكن الإدارة المدرسية من ذلك فإنها تعمل على وضع الخطط والبرامج التي من خلالها ترعى الطلبة الموهوبين وتنمي وتطور قدراتهم، بالإضافة إلى الاهتمام بالطلبة ذوي التحصيل المتدني من خلال تبني البرامج الدراسية غير التقليدية والتي تستهدف هذه الفئة، ولن تتمكن الإدارة المدرسية من تحقيق ما تصبو إليه بمعزل عن الكادر التدريسي داخل المدرسة، وبالتعاون مع أولياء أمور الطلبة

والمجتمع المحلي، حيث يتوجب أن تبني علاقات ودية وطيبة مع جميع الطـــراف، بحيـــث تضـــمن أن جميع الأطراف يقوموا بدورهم على أكمل وجه وعليه تؤدي المدرسة دورها ووظائفها بكفاءة وفاعليـــة (البداينة، 2022).

الإدارة المدرسية والمناهج الدراسية

من الشروط اللازمة لتحقيق أي تجديد في النظام التعليمي عامة وفي تطوير المناهج الدراسية خاصة هو وجود إدارة مدرسية واعية عصرية بقيادة مدير مدرسة على درجة عالية من الكفاءة معد إعداداً تربويـــاً ومهنياً وممن توفرت فيه المعرفة الجديدة والمستمرة والأدوات الحديثة للتعليم في مجال التحليل والبحث والتقويم، وان تطوير المناهج لأي مرحلة تعليمية ومستواها ونوعها فهو أمر لا غنى عنـــه فـــي كـــل مدرسة استجابة لحاجات التلاميذ واحتياجات متغيرة في كل مجتمع فيجب أن يكـــون تطـــوير المنـــاهج عملية مستمرة ومهمة ولا تقل في أهميتها عن عملية بنائه لدرجة أن من يتولى بناء المنهج يضـــع فـــي نفس الوقت نصب عينيه أسس تطويره؛ لأن بناء المنهج وتطويره يشترك في كل منها من مجموعة من الأسس حيث تتشابه أسس البناء بأسس التطوير وهما معاً ينصبان علـــى التلميـــذ والبيئـــة والمجتمـــع والمعرفة عند تطوير المنهج فمن الواجب معرفة ما طرأ على التلاميذ من تغيير في ميولهم واتجاهـــاتهم وحاجاتهم وقدراتهم واستعداداتهم ومشكلاتهم وفقاً لحجم التغير ونوعيته واتجاهاته والذي تتأثر به عملية التطوير ولا يمكن أن تبدأ عملية التطوير بداية سلمية وموفقة إلا إذا سبقها إحساس قوي وشعور عميـــق بضرورة الحاجة إلى التطوير وهناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تدعيم الحاجة الماسة التطوير المناهج وأهمها (هيال، 2023).

- سوء نتائج الامتحانات في المراحل التعليمية المختلفة خاصة نتائج الشهادات؛ لأنها تثيـــر أوليـــاء الأمور وغالبية أفراد المجتمع.
- هبوط مستوى التحصيل الدراسي للتلاميذ والخريجين بشكل يثير عدم الرضا من جانب المسؤولين بالمؤسسات الانتاجية والخدمية المختلفة داخل المجتمع

- إجماع الرأي العام على أن المناهج قد وصلت لدرجة من السوء تستدعي عملية التطوير .
- نتائج بحوث ودراسات علمية بالجامعات المختلفة ومراكز البحوث التربوية التي تشير إلى عدم صلاحية بعض جوانب المناهج متمثلة في الأهداف والمحتوى والوسائل المعينة والطريقة التدريسية والتقويمية.
- التطلع إلى بلدان أخرى كانت في الحالة نفسها وطورت نظمها ومناهجها وقطعت شوطا كبيرا في مجال التقدم والازدهار.

الادارة المدرسية والشراكة المجتمعية

برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تؤكد على الاهتمام بكل جوانب العملية التربوية؛ حيث ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها باعتبارها إحدى أهم مؤسسات المجتمع التي تسهم في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، إذ ترتبط فاعلية المدرسة ارتباطاً وثيقاً بضمان عملية تحسينها وتعزيز ثقافة المجتمع وتقاليده، من خلال دعم ادارة المدرسة وتنظيمها للأنشطة المختلفة، واحترامها لتقاليد المجتمع وعاداته، وتحتاج المدارس اليوم إلى القيام بدور نشط بالشراكة مع الأسر ومؤسسات المجتمع، وإلى تكاثف الجهود لإيجاد علاقات تفاعلية تسهم في زيادة فعالية المدرسة، وتعميق الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، لتمكن المدرسة من تقديم المهارات والخبرات التي تنهض بالعملية التعليمية التربوية، مما ينعكس إيجابا على تحسين مخرجات العملية التربوية التعليمية، وتزيد من المنفعة المتبادلة بين المدارس والمجتمع المحلي فلم يعد دور المدرسة يقتصر على المهام التعليمية المنفصلة عن دورها الاجتماعي ولا يمكن للمدارس أن تبقى معزولة عن الوسط الذي تعيش فيه، إن تفاعل المدرسة وانفتاحها على بيئتها المجتمعية الحاضنة لها يوثق الصلات بحيث تزيد فعاليتها وكفاءتها، ويسهم في إنجاح العملية التربوية فيها، فمسؤولية الإعداد النوعي للأجيال القادمة لا يقع على عاتق المدارس فقط، بل يتعداه ليشمل كل المجتمع، ولكثرة التحديات والمستجدات التي تؤثر على واقع شراكة المدارس الحكومية مع مجتمعاتها،

وحيث إن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تسعى لتفعيل دور الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وتقوية علاقتها (الزبون، 2024).

مجالات تطوير الادارة المدرسية

- تطوير السلوك التنظيمي: من خلال تعميق ممارسة الديمقراطية على سبيل المثال، الإدارة الديمقراطية والمشاركة في صنع القرار، فهي تعمل على تحقيق الأهداف الموضوعة واعتبرها محددات رئيسة للكفاءة الانتاجية والجودة في العمل (الخضر و الكودة، 2020).
- تطوير النظم: يسهم تطوير النظم في تطوير الإدارة المدرسية على اعتبار أن الظاهرة التي تظهر في المدرسة تتخذ شكل النظم وترتبط ارتباطاً وثيقاً في البيئة التي توجد فيه، وتعتبر المدرسة شبكة من النظم الفعية المترابطة التي تمثلها الادارات الفرعية على مستوى المدرسة ومكونات العملية التعليمية من تلميذ ومنهج ومدرس وإدارة وأنشطة وما ينتج عنها من علاقات اجتماعية وانسانية، وكل من هذه الادارات والمكونات تعمل اتنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلى مخرجات مستهدفة من العملية التعليمية التربوية (الخضر و الكودة، 2020).
- تطوير على مستوى الهيكل التنظيمي: يُعدّ تطوير الهيكل التنظيمي على مستوى الوزارة والمدرسة من الركائز الأساسية في تطوير الإدارة المدرسية، إذ يسهم في تنظيم العلاقات الإدارية وتوضيح المهام والمسؤوليات، مما يُحسن من فاعلية الأداء العام، فعلى مستوى الوزارة، يُمكن تحقيق التطوير من خلال تفويض الصلاحيات، وتقليل المركزية، وإنشاء وحدات مختصة بالدعم التربوي والتطوير المهني (الزبيدي، 2010).
- أما على مستوى المدرسة، فيُسهم اعتماد هيكل إداري مرن يراعي التوزيع العادل للمهام، وإنشاء لجان داخلية، واستحداث وظائف تربوية جديدة في تعزيز بيئة العمل وتفعيل الطاقات المتاحة إن هذا التطوير يضمن مواءمة المدرسة لمتطلبات العصر، ويعزز من قدرتها على التكيف والابتكار (البداينة، 2022).

- التطوير التكنولوجي: ويقوم على ثلاثة جوانب رئيسية وهي: التكنولوجيا العقلية والاجتماعية والالية، تقوم التكنولوجيا العقلية على أصول التفكير والتحليل الموضوعي المنظم، الاجتماعية تعتمد على جانب العلاقات بين الاداريين والفئات التي تخدمها المؤسسات التعليمية، أما الالية فهي استخدام الالات الحديثة والمتطورة في العمليات الادارية على مستوى المدرسة (الخضر و الكودة، 2020).
- تطوير اتخاذ القرارات: ويتم من خلال اعتبار الادارة المدرسية هي الادارة التنفيذية ويصف مهام الادارة بأنها مبرمجة للادارة العليا، ويعمل هذا الجانب على حسم الخلاف وتحقيق التوافق الذي قد يحدث بين أعضاء مجلس الادارة المدرسية أثناء الاجتماعات، وأثناء اتخاذ قررات معينة لما قد يحدث تغيير في مستمر في البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة، ويقوم هذا التطوير على جماعية اتخاذ القرارات والمشاركة والعمل في فريق (الخضر و الكودة، 2020).
- الادارة الاستراتيجية: ويتضمن التغيير والتطوير بالاستراتيجيات والخطط وكيفية تنفيذها، ويتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرار والتطبيق والتقويم، فالادارة الاستراتيجية ضرورية للادارة المدرسية لانها تتطلب طرق جديدة من التفكير والعمل، فهي مفتاح لعمليات الادارة المدرسية كالتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة (الخضر و الكودة، 2020)

المعيقات التي تواجه الإدارة المدرسية

من أبرز المعيقات التي تواجه الادارة المدرسية (العويني، 2023):

- معوقات إدارية وتتمثل في عدم وجود أسلوب إداري منظم للإدارة القيادية، وعدم استقرار الجداول المدرسية نتيجة تنقلات هيئة التدريس والعجز في بعض التخصصات، وعدم وجود قواعد وقوانين إدارية تضمن حسن سير النظام وتحديد معدلات النجاح والرسوب والانضباط المدرسي، وانعدام الرقابة والمتابعة أثناء الإدارة الذاتية، ونقص الحوافز والمكافآت المعنوية، وضعف روح الإبداع لدى العاملين.

- معوقات فنية: أي نقص التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية كقائد، وعدم حضور ورش العمل والندوات، ونقص الممارسات القيادية، وكذلك نقص التخطيط السليم، ونقص الإشراف، ونقص التنسيق والتنظيم السليم، ومركزية اتخاذ القرار، وعدم قبول التغيير.
- معوقات ثقافية: وتتمثل في نقص الوعي الكامل لدور القيادة، وعدم وجود قنوات اتصال لدى القيادة، وعدم فهم الأهداف العامة والخصائص المهمة للقيادة، والتسلط وحب التملك.
- معوقات تنظيمية: وتتمثل هذه العوائق في عدم وجود تخطيط منظم لسير العمل، وعدم وجود هيئة عامة تعني بالعمل والتنظيم لتحسين الإنتاجية، وعدم تحديد أدوار العاملين في المؤسسة يكفل المساواة، وتكافؤ الفرص، والعدالة، وعدم التنسيق بين القيادة والمجموعات.
- معوقات تعليمية: قلة كوادر التدريس، وتدني مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية، وتنوع سلوك المعلمين تدني مستويات التلاميذ بشكل عام في جميع المراحل، ووجود بعض الطلبة غير العاديين، وضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة داخل المدرسة، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، عدم وجود فلسفة واضحة للأنشطة التربوية، ونقص الكوادر الفنية المتخصصة، وتفشي ظاهرة الدروس الخصوصية، والنقص في تجهيزات المرافق التعليمية من مشاغل، وساحات، و مكتبات، ومختبرات.

التخطيط الاستراتيجي والإدارة المدرسية

هناك علاقة تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة المدرسية، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة المدرسية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديدالأهداف طويلة الأمد للإدارة المدرسية، مثل تحسين جودة التعليم، تطوير مهارات الطلاب، ورفع مستوى تحصيل الطلبة، ومن جانبها لإدارة المدرسية تترجم هذه الأهداف إلى خطط وبرامج تنفيذية على أرض الواقع، ويوفر التخطيط الاستراتيجي رؤية واضحة

للمدرسة، مما يساعد الإدارة المدرسية في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليل علمي ويقلل العشوائية في العمل الإداري ويعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات (الثقفي ، 2024).

والتخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة المدرسية في تحديد أولويات استخدام الموارد (مثل المال، الوقت، والعاملين)، ويضمن تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، فالإدارة المدرسية تعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتم وضعها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي لتقييم مدى تقدم المدرسة نحو تحقيق أهدافها، ويمكن من خلال ذلك إجراء تعديلات على الخطط وفق الحاجة (الثقفي ، 2024).

ويمكن التخطيط الاستراتيجي الإدارة المدرسية من توقع التحديات المستقبلية (مثل التغيرات التكنولوجية أو الاجتماعية) والاستعداد لها من خلال تركيز التخطيط الاستراتيجي بدارسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ويعزز من مرونة الإدارة المدرسية في التعامل مع الظروف الطارئة، ويشجع العمل الجماعي بين أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين، حيث يحدد أدواراً ومسؤوليات واضحة لكل طرف، ويعزز التواصل بين المدرسة والمجتمع لتحقيق الأهداف المشتركة (الثقفي ، 2024).

التخطيط الاستراتيجي هو "البوصلة" التي توجه الإدارة المدرسية، بينما الإدارة المدرسية هي "الأداة التنفيذية" التي تحول الرؤية إلى واقع ملموس. بدون التخطيط الاستراتيجي، قد تفتقر الإدارة المدرسية إلى رؤية واضحة، وبدون الإدارة المدرسية وتبقى الخطط الاستراتيجية حبراً على ورق.

الدراسات السابقة

تم اجراء العديد من الدراسات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية، وقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والاجنبية بهدف التعرف على الجوانب المختلفة لهذه المواضيع.

أولاً: الداسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

أ. الدراسات العربية

هدفت دراسة المعمري واليحمدي(2023) إلى قياس مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير أداة بحثية مكونة من (23) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة، وهي: الرؤية، الرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة. ولضمان دقة النتائج تم تطبيق الأداة على عينة عشوائية شملت (90) مديرًا ومديرة من مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط. وكشفت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس لديهم اهتمام واضح بتطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي، مما يعكس الأهمية المعترف بها للتخطيط الاستراتيجي في تحسين العملية التعليمية، وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحثون بأهمية تنظيم دورات تدريبية لتعزيز فهم وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي.

وطبق الخويطر (2023) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المستقلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (النظري) من خلال تحليل الأدبيات التربوية المتعلقة بكفاءات التخطيط الاستراتيجي والإدارة المدرسية، وهما متغيرا هذه الدراسة، بهدف تحديد كفاءات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس المستقلة، واستخدم التحليل الأدبيات المتعلقة بدور قادة المدارس والمدارس المستقلة وكفاءات التخطيط الاستراتيجي كمصدر للاشتقاق، وتم بناء قائمة بكفاءات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس المستقلة ضمن أربعة محاور رئيسة هي: التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، والتقييم والمتابعة، المحاور الأربعة هي: التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة. ويشتمل كل محور على محورين رئيسيين: يشير هذا المحور إلى الحد الأدنى من المعارف والمهارات

المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي التي يجب أن يتحلى بها قادة المدارس المستقلة: وفي ختام الدراسة خرجت بعدد من التوصيات أبرزها أن البحث التربوي المقارن بين المدارس الحكومية والمدارس المستقلة يجب بذل المزيد من الجهود لتطوير فهم أفضل للاختلافات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين النظامين التعليميين.

هدفت دراسة الصويفي(2021) إلى قياس مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين للتخطيط الاستراتيجي، والكشف عن علاقته بقدرتهم على مواجهة الأزمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من **(355)**معلمًا من معلمي المرحلة الثانوية في تلك المحافظات، أظهرت نتائج البحث أن تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر معلميهم بلغ**(78.52%)** مما يشير إلى مستوى مرتفع من الممارسة. كما كشفت النتائج أن تقدير أفراد العينة لمستوى مواجهة الأزمات في المدارس الثانوية بلغ**(77.28%)** وهو أيضًا بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي ومستوى قدرتهم على مواجهة الأزمات، مما يدل على أن تبني التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل فاعل في تعزيز قدرة المدارس على التعامل مع الأزمات بفعالية.

هدفت دراسة الهاشمي وآخرون (2020) للتعرف على دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان وقد تم استخدام عينة من مديري المدارس في محافظة جنوب شرق سلطنة عمان واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء تحليل وصفي للبيانات، وتوصلت النتائج إلى ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر عينة الدراسة.

سعت دراسة السنيدي وآخرون (2019) للكشف عن دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطة عمان، وعرض الإطار النظري متضمن الإدارة المدرسة، والتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، والمدارس الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واشتملت أدوات جمع المعلومات على استطلاع الرأي، والاستبانة. وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بسلطة عمان، وأشارت إلى التعليم المدرسي الخاص، وما يواجهه من تحديات. وبين أن التخطيط في الإدارة المدرسية بالمدارس الخاصة يشتمل على، مفهوم خطة المدرسة، ومصادرها، ومراحلها، ومجالاتها، ومحتوياتها. وأوضحت دور مدير المدرسة الخاصة ومساعده في إعداد خطة المدرسة. وبين أهمية تفعيل الإدارة المدرسية للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة، وأوضح دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة. واختتمت الدراسة بتقديم مراحل تفعيل الإدارة المدرسية للتخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة، وتكونت من خمس مراحل وهي، إعداد وتجهيز البيئة المدرسية للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد القيم، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف الاستراتيجية، وتصميم الخطة التنفيذية، والتقويم والمتابعة.

هدفت دراسة الزعبي (2018) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وجمع البيانات من عينة مكونة من (100) من القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم في محافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية مرتفع، إلا أن إلمام ومعرفة القيادات التربوية بعملية التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التربية والتعليم متوسط. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة القيادات التربوية لمقاييس الأداء عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين كفاءة الأداء التربوي.

جاءت دراسة ازحيمان (2017) للكشف عن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مـــدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس، بالإضافة إلى تحليل درجة توافر الخطط الاستراتيجية وتسليط الضوء على واقع التعليم والتخطيط الاستراتيجي في مدينة القدس. كما تم فحص أثـــر متغيـــرات مثـــل (الجنس، وسنوات الخبرة في مجال الإدارة، والمؤهلات العلمية، والهيئات الإشرافية التربوية، ووجـــود خطة استراتيجية، وتكوين فريق التخطيط الاستراتيجي)، تكوّن مجتمع الدراســـة مـــن (136) مدرســـة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الهيئة العامة للقدس للعام الدراسي 2017/2016.، وقد تم اختيار عينة ممثلة بنسبة (74%)من مجتمع الدراسة من خلال أسلوب التقسيم الطبقي العشوائي، وشملت الدراسة (100) مدير ومديرة مدرسة، واستخدم الباحث المنهجين الوصفي والتحليلـــي وطبـــق ثلاث أدوات لجمع البيانات والإجابة عن أسئلة البحث وهي: الاستبيان، والمقابلة، وتحليل المحتوى.

وطبق البلوشي (2015) دراسة هدفت إلى بيان درجة ممارسة مـــديري مـــدارس التعلـــيم الأساســـي ومساعديهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي في محافظة البريمي بسلطنة عمـــان تـــم اســـتخدام المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستخدم استبيان كأداة لجمع البيانات، تألفت عينة البحث من (56) مدير مدرسة ومساعديهم و(6)معلمين، و أشارت النتـــائج إلـــى أن مـــديري المـــدارس يطبقـــون التخطـــيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة وأوصت بضرورة إشراك جميع الموظفين في وضـــع الخطـــط وتقييمهـــا وإنشاء لجنة متخصصة في كل مدرسة للتحقيق في العوامل الخارجية المحيطة بالمدرسة.

ب. الدراسات الأجنبية

جاءت دراســـة .Mesra et al (2014) في الإدارة التربوية طريقة الدراسة هذه هي دراسة الأدبيـــات التي تجمع البيانات بناءً على المراجع المختلفة ذات الصلة بمشكلة الدراسة وطريقة جمع البيانـــات مـــن خلال المراجع المختلفة ذات الصلة سواء المتوفرة على شبكة الإنترنت أو التي يتم الحصول عليها يدوياً مثل الكتب وغيرها، أظهرت نتائج الدراسة أن وجود خطة تطوير استراتيجية منظمة ودقيقة، مما يمـــنح

المدرسة الثقة في تحقيق الظروف المنشودة، وترتكز خطة التنمية على أربع ركـائز: تعزيـز النظـام التنظيمي والإداري، زيادة قدرة الموارد والإنتاجية، المزيد من التعاون مع أصحاب المصلحة، تحسـين جودة التعليم والوصول إلى شؤون الطلاب.

هدفت دراسـة Uwambajimana, Andala (2022) إلـى استكشـاف العلاقـة بـين التخطـيط الاستراتيجي المدرسي والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية بمقاطعة روسيزي في رواندا وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، حيث شـملت العينـة (350)مـن المعلمـين والإداريين في المدارس الثانوية، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات مصممة لهذا الغرض. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطـيط الاسـتراتيجي المدرسـي وارتفاع مستوى الأداء الأكاديمي لدى الطلبة كما أكدت الدراسة أن وضوح الرؤية والرسالة المؤسسـية والتواصل الفعّال داخل المدرسة يُعدان من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسـين الأداء الأكـاديمي. وأوصى الباحثان بضرورة تمكين مديري المدارس من المهارات التخطيطيـة الاسـتراتيجية وتعزيـز المشاركة الفاعلة لجميع المعنيين في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المدرسية، لما لذلك مـن أثـر مباشر على كفاءة العملية التعليمية ومخرجاتها.

هدفت دراسة Seje, Ombati, & Maithya (2021) إلى تقيـيم مـدى فاعليـة تنفيـذ التخطـيط الاستراتيجي كأداة لتحسين ممارسات إدارة الأداء من قبل مديري المدارس الثانوية العامة في مقاطعـة نيمايرا، كينيا. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينـة مـن مديري المدارس الثانوية العامة، استهدفت الدراسة بإجمالي (225) ستُخدمت العينة العشوائية البسـيطة لاختيار المشاركين، تم استخدام العينة الهادفة لاختيار مديري المدارس وتم جمـع البيانـات باسـتخدام استبيانات ممنهجة. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم بشكل ملموس فـي تحسـين ممارسات إدارة الأداء داخل المدرسة، من خلال تنظيم العمليات الإدارية، وتعزيز وضـوح الأهـداف، وتوجيه العمل المدرسي نحو تحقيق نتائج أكاديمية ملموسة. كما أكـدت النتـائج أن تنفيـذ التخطـيط

الاستراتيجي يعزز فاعلية القيادة المدرسية، ويؤثر إيجابيًا على الأداء الأكاديمي للطلاب. وقد أوصى الباحثون بضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي بشكل مؤسسي، وتوفير الدعم الإداري والتدريبي اللازم لضمان استدامة ممارساته داخل المدارس.

سعت دراسة Priyambodo & Hasanah (2021) إلى استكشاف التخطيط الاستراتيجي في المدارس الاندونسية وأثر التحليل والتخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم واستخدم الباحثون البحث الوصفي مع المنهج النوعي .كانت تقنيات جمع البيانات في هذه الدراسة عبارة عن مقابلات متعمقة ومراقبة المشاركين والتوثيق .وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال وضع خطة عمل سنوية تتبع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها التي يتم صياغتها في بداية العام الدراسي، وتشكيل فريق تطوير المدرسة، وتنفيذ التخطيط المدرسي من خلال الإجراءات التعليمية، وتطوير التطوير والتخطيط .نتائج التدريب تحقيق الأهداف، تنفيذ استراتيجيات إدارة المدرسة للتشخيص بشكل منهجي، وتخطيط وتصميم وتجميع الوثائق، ووضع السياسات، وتحفيز المعلمين والعاملين في مجال التعليم، وتخصيص الموارد البشرية، وتطوير ثقافة استراتيجية داعمة، يتم تقييم إستراتيجية إدارة المدرسة من خلال تحليل مدى ملاءمتها للخطة الإستراتيجية .يتم استخدام نتائج التقييم لتقييم البرنامج أو التحسينات أو الألوان. عوامل التخطيط الاستراتيجي الداعمة هي الدعم الممتاز من الطلاب والمعلمين والمشرفين واللجان وأولياء أمور الطلاب والبيئة المدرسية، إن العائق الذي يواجه التخطيط الاستراتيجي للمدرسة هو مشكلة الصياغة غير السليمة، وتتعاون المدرسة مع اللجنة المدرسية وأولياء أمور الطلاب لحل هذه العوامل المثبطة.

أما دراسة .Yaakob et al (2019) التي أُجريت في ماليزيا، فقد هدفت إلى تحليل مدى فهم المعلمين لأهمية الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في المدارس، وتأثير ذلك على جودة الأداء التعليمي. تم تطبيق المنهج الكمي على عينة مكونة من(120) معلمًا من المدارس الابتدائية والثانوية في عدة ولايات ماليزية، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود قصور في معرفة وفهم

المعلمين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وآلياته، مما انعكس سلبًا على فاعلية تنفيذه في المـــدارس، وقـــد أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريب مهني مستمرة لرفع كفاءة المعلمين وتمكينهم من الإسهام الفعّال في عمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التعليمية بفعالية أكبر.

هدفت دراسة Weyama (2018) للتعرف على مدى مشاركة الجهات ذات العلاقة، مثل أولياء الأمور والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي، على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة ميغوري، كينيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت أداة الاســـتبانة علـــى عينة شملت (40)مدرسة ثانوية تألفت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة ونواب المديرين ورؤساء الأقسام في المدارس الثانوية في مقاطعة ميغوري، والذين بلغ عددهم(1056) وتم اختيار عينة من (106)مستجيبين باستخدام العينة العشوائية عامة. أظهرت النتائج أن مشاركة أصـــحاب المصـــلحة تسهم بشكل فعّال في صياغة الرؤية، وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد، مما يعزز من نجاح الخطط الاستراتيجية في البيئة المدرسية. وأوصت الدراسة بأهمية إشراك جميع الفاعلين في المجتمع المدرســـي لضمان استدامة التطوير والتحسين المؤسسي.أظهرت النتائج أن مشاركة أصحاب المصلحة تلعـــب دورًا حاسمًا في نجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث تؤثر على تحديد الأهداف وتخصـــيص المـــوارد وتنفيـــذ الخطط وصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة جميع أصحاب المصلحة لضـــمان فعاليـــة التخطـــيط وتحقيق أهداف التعليم.

وهدفت دراســـة .Kipkemboi et al (2015) للتعرف على أساليب الخطط الاستراتيجية والقياســـات النظرية والعمليات من خلال قياس الأداء، وهدفت هذه الدراسة إلى استخدام استراتيجيات قيـــاس الأداء من خلال أساليب وخطط استراتيجية للتعليم الحكومي اعتمادا على مضمون تحليلي باســـتخدام مقيـــاس يتكون من خمسة عشر سؤالاً، توصلت الدراسة إلى أن فعالية التخطيط الاستراتيجي تلبي الاحتياجـــات المطلوبة وأوصت الدراسة بتقديم اقتراحات للإدارة لتفعيل الخطط الاستراتيجية.

هدفت دراسة Wanjala& Rariey (2014) لتعرف العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي في بعض المدارس الكينية ولم تنجح في مدارس أخرى حيث استخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات على عينة مكونة من(٤٧) فردا من قادة المدارس والمعلمين والطلبة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تساعد في نجاح أو فشل عملية التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها المعرفة والوعي والفهم بعمليات التخطيط الاستراتيجي واستخدام أسلوب القيادة المناسب وتوافر الموارد المادية ومدى تطبيق برامج الإنماء المهني في المدرسة.

جاءت دراسة Salkic (2014) لمعرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة في البوسنة والهرسك حيث استخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات تم تطبيقها على (200) فردا وأسفرت نتائج الدراسة أن القيادات العليا بالمؤسسات يقدمون اهتماما بعمليات التخطيط الاستراتيجي كما أن لكل مؤسسة رؤية ورسالة مكتوبة وواضحة لجميع العاملين فيها ويتم فيها تحديد الأهداف من قبل فريق مختص بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

طبق Williams &Johnson (2013) دراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس في تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأمريكية حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (30) مديرًا واستخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يسعون لتطوير خططهم الاستراتيجية وما تحتويه من أهداف وخطط ويناقشون التحديات التي تواجه خططهم الاستراتيجية مع كافة أفراد المدرسة ويهتمون بمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة في المدرسة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة في تطوير الادارة المدرسية

أ. الدراسات العربية

هدفت دراسة الثقفي (2024) إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تحسين الأداء المدرسي في مجالات العملية الإدارية، البيئة التعليمية، وأداء العاملين في المدرسة، وذلك من وجهة نظر القيادات التربوية في مدينة مكة المكرمة، كما سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق في تقدير هذا الدور وفقًا لبعض المتغيرات، اتبع الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واشتمل مجتمع الدراسة على (96) قائدًا تربويًا من إدارة التعليم ومكاتب التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة. تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار (ت)، واختبار (ف) لتحديد الفروق بين المتغيرات، أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير القيادات التربوية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي كان بدرجة عالية في المجمل، وكذلك في المحاور الفرعية (تطوير العملية الإدارية، تطوير البيئة التعليمية، وتطوير أداء العاملين)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية لصالح مديري المدارس، والمتغيرات الأخرى مثل المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، فلم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية، أوصت الدراسة بعدة إجراءات لتحسين الأداء المدرسي منها: وضع خطة استراتيجية لقادة المدارس لتوجيه التخطيط الإداري؛ وتعزيز المشاركة بشكل أكبر في إدارة المدرسة وصنع القرار؛ وتحسين العلاقات داخل البيئة المدرسية؛ وتطوير آليات لرصد المشاكل المدرسية واستباقها من خلال فرق متخصصة؛ وتدريب جميع عناصر الإدارة المدرسية والموظفين على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها؛ والتوظيف المهني المستمر وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية من خلال التدريب.

طبق محمد (2023) دراسة هدفت إلى دراسة خصائص الإدارة الناجحة لمديري المدارس الابتدائية في محافظة كركوك تألف مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة كركوك للعام الدراسي 2022/2021، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة كركوك (40) منهم (20) مديراً ومديرة (20) باستخدام استبيان مكون من 27 فقرة، تم عرض الاستبيان على لجنة الخبراء للتأكد من مصداقيته وتم تطوير استبيان معالجة البيانات المكون من 24 فقرة وتم استخراج الثبات باستخدام طريقة إعادة الاختبار مع معامل ارتباط بيرسون وكذلك الوسط المرجح للنتائج النهائية، تطبيق اللامركزية في القسم الإداري قدر الإمكان، ومن أبرز المقترحات: إجراء دراسة مقارنة لخصائص الإدارة الناجحة حسب متغيرات الجنس للمديرين والمديرات من الذكور والإناث، إجراء دراسة مقارنة لخصائص الإدارة الناجحة للمدارس المركزية والمدارس الطرفية.، إجراء دراسة مقارنة لخصائص الإدارة الناجحة للمدارس المركزية والمدارس الطرفية، و إجراء دراسة مقارنة لخصائص الإدارة الناجحة للمدارس المركزية والمدارس الطرفية.

سعت دراسة طوطح (2023) للتعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين ونوابهم، وبناء تصورمقترح لتطويرها، وكذلك معرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عي نة الدراسة حول واقع ومعوقات الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة الإدارية، ومستوى المؤسسة التعليمية، والجهة المشرفة على المدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس العربية في مدينة القدس ونوابهم، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (144) مديراً ونائبا، وعينة قصدية لإجراء المقابلات ضمت (15) شخصًا من المسؤولين التربويين والمهتمين بقطاع التعليم في مدينة القدس، طبق عليهم استبانتان وتم التحقق من صدقهما وثباتهما. توصلت الدراسة إلى أن واقع الإدارة المدرسية في مدارس القدس كان بدرجة عالية، في حين جاءت المعوقات الإدارية والمالية بدرجة متوسطة. كما لم تُظهر النتائج فروقًا

دالة إحصائيًا تبعًا لمعظم المتغيرات الديموغرافية، باستثناء المسمى الوظيفي الذي جاء لصالح المديرين. وأوصت الدراسة بتكثيف الدعم للحفاظ على الهوية التعليمية الفلسطينية، ومواجهة التحديات الناتجة عن الاحتلال بالتعاون مع الجهات الإنسانية والتعليمية الدولية، وأوصت الباحثة بضرورة تكاثف الجهود وتوفير الدعم الكافي للحفاظ على المنظومة التعليمية والهوية الفلسطينية في مدينة القدس، والعمل مع المنظمات الإنسانية المختلفة والخاصة بالتعليم في العالم للحد من المعوقات الخاصة بالاحتلال الإسرائيلي لتأثيره المباشر على الحياة التعليمية في مدارس القدس.

وهدفت دراسة رمضان وآخرون (2019) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقتها على عينة عشوائية مكونة من (400) مديرا ومعلما من مجتمع مكون من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة أسوان في مصر، وخلصت نتائج دراستهم إلى أن واقع العلاقات الإنسانية التي تنتهجها المدارس الثانوية في تطوير الأداء المؤسسي بحاجة إلى إعادة النظر من حيث مدى استعداد المدرسة الثانوية لاستخدام هذا المدخل لتطوير الأداء المؤسسي وبناء على نتائجها، أوصى الباحثون بضرورة العمل على إعداد رؤية مستقبلية تخص تطوير الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية من خلال إشراك جميع الأطراف من ذوي الصلة، والعمل على توفير بيئة داعمة للعمل الجماعي، وإشراك المعلمين والمديرين في إعداد بحوث إجرائية لرفع كفاءتهم في مواجهة المشكلات الميدانية، وإجراء تحديثات لبطاقات الوصف الوظيفي للعاملين في المدارس الثانوية والعمل على إكساب كل عضو في المدرسة المهارات اللازمة لعمله، ونشر ثقافة تطوير الأداء المؤسسي، وإعداد قواعد بيانات إلكترونية متكاملة لإدارة المدارس، وربط خطة التطور المهني للمعلمين في موضوعات تطوير الأداء المؤسسي، وبناء فريق خاص بالتطوير المهني، والاستفادة من التجارب الرائدة للدول المتقدمة، وتدريب قيادات المدارس الثانوية على مهارات التحفيز، وتصميم مؤشرات للإنجازات التي يقوم بها المعلمون.

تناولت دراسة الصالحي (2018) السمات الأساسية المميزة لقيادة البيئة الجاذبة في مدارس التعليم العام في منطقة القصيم في السعودية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (252) وكيلا، و(2211) معلما، و(254) مرشدًا، وخلصت نتائج دراسته إلى حصول جميع مجالات البيئة الجاذبة على درجة مرتفعة جدا، وكان في مقدمتها مجال المعلمين والعاملين في المدرسة، وكشفت الدراسة عن مجموعة من الصفات المميزة لبيئة العمل الجاذبة. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية والوظيفة، وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها: دعم المعلمين ماديا ومعنويا وتشجيعهم على التطور المهني، وإقامة الدورات التدريبية حول أهمية الجودة وأثرها على الأداء المدرسي، ومنح مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات، ونشر ثقافة المشاركة المجتمعية.

جاءت دراسة إبراهيم (2018) بعنوان " تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل وظيفة الجودة مع التطبيق على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القلوبية "في دراسته موظفا المنهج الوصفي من خلال تطبيق مقابلات مفتوحة عددها (115) على مجموعة من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وخلصت نتائج دراسته إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين جودة المدارس الثانوية صنفت في عدة محاور من أهمها: إجراءات خاصة بالعمل المؤسسي داخل المدارس الثانوية العامة وتتمثل في التوسع في البناء المدرسي وفق معايير الجودة العالمية، وتوفير أدوات ووسائل تكنولوجية حديثة، وتفعيل القوانين المدرسية التي تؤكد على تحسين أوضاع المعلمين المادية والمعنوية، وتفعيل الأنشطة الطلابية، وتطوير المناهج، ورفع القدرة المهنية للمعلمين، ووجود القيادة الفعالة في المدرسة، والاهتمام بمتابعة الأداء المدرسي، وزيادة عدد المعلمين المتخصصين في المدارس وإجراءات أخرى خاصة بنظام الجودة في المدارس الثانوية ومنها: توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتحقيق الجودة، وتوفير الكوادر البشرية سواء من المعلمين أو الإداريين

الأكفاء، ونشر ثقافة الجودة ومعايشتها على الواقع بعيدا عن الجودة الورقيـــة، والتأكيـــد علـــى العمـــل الجماعي والمشاركة في تحقيق الجودة، وتكوين فرق العمل من جميع فئـــات العـــاملين، وفحـــص أداء المدارس الثانوية ومقارنتها بالمدارس الأخرى المنافسة.

ب. الدراسات الأجنبية

سعت دراسة Saqee, Sittar, & Munawar (2022) إلى الكشف عن أثر التدريب القيادي علـــى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في إقليم البنجاب بباكستان، نظرًا لأهمية الكفاءة القياديـــة فـــي تحسين جودة الإدارة المدرسية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تـــم تصـــميم اســـتبانة مكونة من عدة محاور لقياس تأثير التدريب على جوانب مختلفة من الأداء الإداري مثـــل: التخطـــيط، اتخاذ القرار، إدارة الصراع، والتواصل الداخلي. تكونت العينة من(120) مديرًا ومديرة تم اختيـــارهم بطريقة طبقية عشوائية لضمان تمثيل مختلف المناطق التعليمية. أظهرت النتائج أن هناك أثـــرًا إيجابيًـــا كبيرًا للتدريب القيادي، حيث ساهم بشكل مباشر في تطوير مهارات الاتصال الفعّال لـــدى المـــديرين، وتحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة أكبر. كما بيّنت النتـــائج أن المديرين الذين تلقوا تدريبات مستمرة أظهروا مستوى أعلى من الكفاءة فـــي التعامـــل مـــع التحـــديات المدرسية اليومية مقارنة بغيرهم. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية مستدامة تُركز على بناء القدرات القيادية بما يواكب متطلبات بيئة التعليم المعاصرة.

تناولت دراســـة Yıldırım (2020) أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي علـــى تحســـين فعاليـــة الإدارة مدرسية المدارس الابتدائية والثانوية في تركيا، في ظل تزايد الحاجة إلى إدارة مدرسية أكثر احترافيـــة واستجابة للتغيرات البيئية. استخدم الباحث المنهج الكمي، معتمدًا على أداة الاستبيان لقيـــاس تصـــورات المديرين والمعلمين حول مدى تطبيق ممارسات التخطيط الاســـتراتيجي وعلاقتهـــا بمســـتوى الفعاليـــة المدرسية. تكونت العينة من (200) معلم ومدير تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشـــوائية لضـــمان

تنوع المشاركين بين مختلف المناطق التعليمية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبين فعالية المدارس من حيث تحقيق الأهداف التعليمية، ورفع الكفاءة الإدارية، وزيادة رضا كل من المعلمين والطلبة. كما بينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي ساعد على وضوح الرؤية والرسالة المدرسية، وعلى توجيه الموارد البشرية والمادية بما يخدم تحقيق الأهداف بعناية وكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل مؤسسي عبر السياسات الوطنية في التعليم لتعزيز استدامة التطوير المدرسي.

سعى Nkumbwa (2019) إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المدارس الثانوية في منطقة سولويزي بزامبيا، مستخدمًا المنهج الوصفي من خلال المقابلات وتحليل الوثائق الرسمية. استهدفت الدراسة عينة قصدية من ست مدارس شملت مديري المدارس ونوابهم ورؤساء مجالس الإدارة. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي كان له دور إيجابي في رفع مستوى الأداء المدرسي وتحسين تحصيل الطلاب، بالإضافة إلى تحسين إدارة الموارد وتطوير أنظمة التقييم الداخلي. كما أوضحت الدراسة وجود تحديات أعاقت التنفيذ الفعال، مثل محدودية الموارد المالية والمادية وقلة التدريب المناسب. وأوصى الباحث بضرورة دعم وزارة التعليم للمدارس عبر تعزيز الموارد وتكثيف برامج التدريب المهني لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

طبقت Ashley,Ng (2017) دراسة هدفت إلى إعداد مديري المدارس في ماليزيا لضمان جودة الأداء في المدارس، وأجريت مقابلة مع عينة طبقية لمديري ثمان مدارس ثانوية وابتدائية لتحديد كيفية اختيارهم وإعدادهم لأدوارهم القيادية، وأسفرت نتائج الدارسة إلى ضرورة الحاجة إلى صقل معايير اختيار مدراء المدارس والتركيز على معايير ضمان الجودة لتحسين تعلم الطلاب في المدارس.

سعت دراسة ng & Szeto (2016) التعرف إلى تحديد تصور القادة المعينين حديثاً في المدارس الثانوية في هونغ كونغ، بشأن دورهم كمديرين جدد، واحتياجاتهم وتوقعاتهم بشأن برنامج تنمية مديري

المدارس وتحسين محتويات البرامج الإنمائية القائمة لتلبية احتياجاتهم، وطبقت الدراسة على عينة من (32) مديراً، وتوصل البحث إلى نتائج أن المدراء المعينين حديثاً يتوقع أن يكونوا مزودين بالمهارات المالية، والإلمام بالمهارات الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وتمكن القيادة الوسطى، والارتقاء بمستوى ذوي الأداء الضعيف، واستخدام الأسلوب العلمي للإدارة المالية، والالمام بالمهارات اللازمة للتعامل مع المسائل القانونية المتعلقة بإدارة المدارس، وتعزيز التواصل بين العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة، والمنهج المتبع، والموضوعات المتعلقة حيث:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج النوعي واستخدام المقابلة مثل ابراهيم (2018)؛ اشيلي (2017)؛ نكومبوا (2019).
- كما تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الكمي وأداة جمع البيانات وهي الاستبانة مثل السيندي واخرون (2019)؛ الزعبي (2018)؛ محمد (2023)؛ الثقفي، (2024)؛ طوطح (2023)؛ رمضان واخرون (2019)؛ يلدرم (2020)؛ الصالحي (2018).
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة وهم مدراء المدارس مثل دراسة المعمري واليحمدي (2023)؛ البلوشي (2015)؛ الهاشمي واخرون (2020)؛ الخويطر (2023)؛ السنيدي وآخرون (2019)؛ ودراسة وجميع هذه الدراسات كانت في المدارس العمانية، وتتفق مع ازحيمان (2017) أيضا في عينة الدراسة لكن طبقت في مدارس القدس والزعبي (2018) في الاردن.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة المعمري واليحمدي (2023)؛ البلوشي (2015) في التطرق لموضوع التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس.

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة السابقة في دراسة متغيرات الدراسة والتي تضم الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ولم تتطرق الدراسة الحالية لمتغير الوظيفة كما جاء في دراسة البلوشي (2015).
- وقد استفادت الدراسة الحالية من السابقة في العديد من الجوانب مثل (صياغة الإطار النظري، أداة الدراسة، الاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها).

أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، حيث ركزت بعض الدراسات على مهارات التخطيط الاستراتيجي لمداراء المدارس ومدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي.
- جميع الدراسات السابقة طبقت على المؤسسات التربوية المختلفة مثل مدارس تعليم أساسي ومدارس خاصة وكليات وجامعات والمديريات التعليمية.
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تطبيقها على مديري المدارس إلا أن بعض الدراسات طبقت على طلبة ومعلمين وأكاديميين.
- تتميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة بأنها تناولت موضوعها في سياق فلسطيني خاص، يتسم بتحديات سياسية ومركزية وتعليمية أثرت بشكل مباشر على البيئة المدرسية، قلّما تناولته الدراسات الأخرى، كما جمعت بين متغيرين جوهريين هما التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية، ودرست العلاقة الترابطية بينهما، بينما ركزت الدراسات السابقة عادةً على أحد الجانبين دون الربط العميق بينهما، واعتمدت الدراسة على تحليل إحصائي واستقصاء آراء مديري المدارس أنفسهم، حيث أعطت الدراسة اهتمامًا خاصًا لوجهة نظر مديري المدارس، وهم عنصر فاعل في العملية الإدارية والتعليمية، مما يمنح نتائج الدراسة مصداقية عالية ويُعزز من ارتباطها بالواقع العملي وقوتها التفسيرية، إضافة إلى ذلك، جاءت توصيات الدراسة واضحة وعملية، قابلة

للتطبيق في الميدان التربوي الفلسطيني، مما يجعلها مرجعًا مهمًا لصنّاع القرار والباحثين المهتمين بتطوير الإدارة التعليمية في البيئات ذات الخصوصية السياسية والاجتماعية.

مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي: بأنه "عملية يحدد فيها قادة المنظمة رؤيتهم للمستقبل ويحددون أهداف منظمتهم التي تمثل عملية التخطيط المنتظم والمستمر وقيادة وتحليل جميع الإجراءات اللازمة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها والذي يكون من خلال تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف (ريد واخرون، 2016).

التخطيط الاستراتيجي اجرائياَ: هو تصور مستقبلي للمدرسة يقوم به المدير بالتعاون مع العاملين داخل المدرسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتحليلها لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة، والتي يحكم على درجة ممارستها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الادارة المدرسية: جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي عقليًا وأخلاقيا، واجتماعياً، وجدانياً، وجسمياً لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه (الخضر و الكودة، 2020، صفحة 16)

الادارة المدرسية اجرائياً هي مجموعة من العمليات الوظيفية التي يمارسها مدير المدرسة والعاملين من خلال تنفيذ مهام تعليمية معينة بهدف تحسين العملية التعليمية، والتي يحكم على درجة ممارستها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

المدارس الحكومية هي المدارس التابعة للاشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، 2023).

مديري المدارس يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، 2023).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشهد البيئة التعليمية في المدارس الحكومية الفلسطينية، تحديات ناجمة عن عوامل متعددة، من أبرزها مركزية صنع القرار، والقيود المالية، والظروف السياسية الاستثنائية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، هذه التحديات تُقيد فاعلية الإدارة المدرسية في أداء دورها القيادي والتربوي، وفي خضم هذه المعطيات، تبرز الحاجة الماسّة إلى تبنّي أساليب إدارية حديثة قادرة على تحسين جودة الإدارة المدرسية وزيادة كفاءتها وفاعليتها، ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم هذه الأساليب، لما له من دور فاعل في توجيه العمل المدرسي، وتنظيم الجهود، وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة، ومن منطلق تجربتي كنائبة مديرة مدرسة ومعلمة في احدى المدارس الحكومية التابعة لمديرية نابلس، تولدت لدي رغبة في التعرف بشكل أعمق على المستوى الواقعي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية، فعلى الرغم من الملاحظة العامة لوجود اهتمام متزايد بهذا الجانب وإيمان واسع بأهميته في تحسين العمل الإداري والتربوي، إلا أنني لمست أن التطبيق الفعلي لا يرتقي في كثير من الأحيان إلى المستوى المنشود، حيث تتسم بعض الممارسات بالعشوائية أو ضعف المتابعة والتقييم، وبالرغم من وجود خطط استراتيجية في عدد من المدارس، إلا أن تنفيذها لا يحقق دومًا النتائج المرجوة بالشكل الكامل، بناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة بهدف استكشاف واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية، ومعرفة مدى مساهمته في تطوير الإدارة المدرسية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تمكن المدارس المعاصرة من مواجهة تحـــدياتها، فهو عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المدرسة من خلاله العمليات والإجراءات الضـــرورية لبلـــوغ المستقبل من خلال تظافر الجهود لكافة المهتمين بالعملية التعليمية وتحسين عمليات اتخاذ القرار وفهـــم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة وما بها من فرص وتحديات ومعرفـــة جوانـــب القـــوة والضـــعف واستخدام الموارد المتاحة بالمدرسة بما يحقق أهدافها بصـــورة أكثـــر فعاليـــة (الســـنيدي، جـــوهر، و عبدالرحمن، 2019).

وكما أورد العطيوي (2023) مع تعدد المسؤوليات المناطة على عاتق مدير المدرســـة أصـــبح يواجـــه مشكلات تحد في كثير من الأحيان من التخطيط الأمثل في عمله مما ينجم عنه مشكلات ادارية، ويعـــد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأساليب التي تساعد المدارس والمنظمات على التأقلم مع بيئتها الداخليـــة والخارجية مما ينعكس ايجابيًا على زيادة كفاءتها وفاعلية مخرجاتها، وهذا ما يمكن تطبيقه فـــي الادارة المدرسية بهدف تحسينها وتطويرها واحداث تغير ايجابي على تحصيل الطلبة.

واقع المؤسسات التعليمية في محافظات الضفة الغربية يعتمد على مركزيـــة التعلـــيم فيهـــا، وظـــروف الاحتلال التي يمر بها الشعب الفلسطيني، والعجز المادي في المؤسسات التعليمية هنـــاك العديـــد مـــن المحاولات والبرامج لتطوير العملية التعليمية، وهذا يحتاج إلى تغيير فعلي في النظام التربـــوي وإيجـــاد أنماط إدارية جديدة للتغيير المطلوب، وذلك من خلال ممارسة أسلوب الإدارة الذاتية في المدارس والحد من مركزية التعليم، وذلك من خلال منح مديري المدارس والمشرفين التربويين الصـــلاحيات الكافيـــة لإدارة مدارسهم بشكل مستقل، ومن خلال الاطلاع على مدارس الضفة الغربية تجد أن وزارة التربيـــة والتعليم تطبق نمط الإدارة الذاتية في عدد من المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية لكن عدد بسيط جدا ن حيث تعاني الاغلبية من مركزية التعليم والعجز المادي الموجود، والمحـــاولات المتعـــددة لتطوير التعليم وتحسينه، فهذه المحاولات تتطلب احداث تغيير حقيقي في النظام التربوي، واتباع أساليب جديدة لتطوير التعليم وإشراك المدارس فيه (أبوحجلة، 2019).

ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يعمل على زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية، وزيادة الفكر الرئيس للمؤسسات التعليمية من حيث تحديد الأهداف والخطط والسياسات وتقويمها، **و** يتولد لدى مديري المدارس الشعور بالقدرة على الرقابة وتقويم الأداء والسيطرة على مستقبل المدرسة بالإضافة لزيادة الشعور بالعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التعليمية، وذلك من خلال ارتكاز التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مبادئ أساسية وهي أن تكون الأهداف محددة وقابلة للتطبيق والتنفيذ وأن يكون التخطيط مرناً وشاملاً لجميع مجالات العمل المدرسي وأن تكون واقعية بحيث يمكن تقديرها وحسابها وتقيمها، كما يجب أن يشترك في بناء الخطط جميع العاملين في المدرسة وأن يحدد جدول زمني لتحقيق الأهداف وأن تتوافر الإمكانات المادية والكوادر البشرية المتهيئة لتنفيذ وتطبيق الخطط وأن تكون عملية التقييم مستمرة حتى بعد تحقيق الأهداف (الدواد، 2015)، وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس؟**

ويتفرع عنه الاسئلة الفرعية الاتية:

السؤال الاول: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطوير الادارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين (التخطيط الاستراتيجي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة والمديرية)مع تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس؟

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للاجابة عن الفرضيات الصفرية التالية:

لا توجد دالة خطية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة مجتمع الدراسة ل (التخطيط الاستراتيجي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة والمديرية) ومستوى تطوير الادارة المدرسية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس.
2. التعرف إلى مستوى تطوير الادارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس.
3. معرفة العلاقة الارتباطية بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس.

أهمية الدراسة

تكمن أهمّية هذه الدّراسة من خلال موضوعها ومضمونها وبقدر أهميّتها ستكون جدواها وأثرها الإيجابي في خدمة أهدافها في المجتمع، وقد تمثّلت أهمّية هذه الدّراسة البحثية في الآتي:

أولاً: الأهمّية النّظرية: تتجلّى أهمّية الدّراسة من النّاحية النّظرية في عدّة محاور:

1. تنبثق أهمية هذه الدراسة من حداثة المتغيرات التي تبحث فيها، وندرة الدراسات التي جمعت بينهما، فقد تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي طبقت في فلسطين – في حدود علم الباحثة–

والتي جمعت بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين.

2. يعد موضوع الدراسة مهما – من وجهة نظر الباحثة– لارتباطه بأحد التوجهات التربوية المعاصرة والذي يركز على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في تطوير الإداة المدرسية.
3. تشكل قاعدة معرفية متصلة في علاقة التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية والتي تسهم في اثراء المكتبات وقواعد البيانات المعرفية.
4. تأتي هذه الدراسة استجابة لتطور الفكر الإداري الحديث، والذي ينادي بضرورة اعتبار التخطيط الاستراتيجي مصدراً لتطوير الإدارة المدرسية، لتتمكن المدرسة من رفع مستواها وتحقيق أداء متميز، وتطوير الموارد البشرية والمادية، مع تبني منهجية تشاركية تعزز الابتكار والمسؤولية بين جميع الأطراف المعنية.

ثانيا: الأهمية التّطبيقية: أما الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة الحالية تتمثل في الآتي:

1. قد تفتح هذه الدراسة الآفاق أمام الباحثين، كاستجابة للبحث أكثر في مجالات ذات صلة بمتغيرات الدراسة الحالية.
2. يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الحالية مديري المدارس من خلال التعرف على مستوى قدرتهم على التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الإدارة المدرسية لديهم.
3. يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على تدريب مديري المدارس من خلال اقتراح برامج تدريبية قائمة على أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيفية استغلاله لتطوير الإدارة المدرسية.
4. توجيه القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم إلى الاهتمام مستقبلاً بمجالات التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير الإدارة المدرسية.

حدود الدراسة ومحدداتها

حددت الدراسة في الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطـــوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على مديري المدارس في مديريات (نابلس، جنـــين، طـــولكرم، قلقيلية، سلفيت، طوباس).

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024-2025م.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المدارس الحكومية في مديريات (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيليـــة، سلفيت، طوباس).

الحدود الاجرائية: استخدمت الدراسة (الاستبانة)أداة لجمع البيانات، وهي من محـــورين، الأول لقيـــاس واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية الفلسطينية لدى، وتشمل (5) مجـــالات: (التخطـــيط الاستراتيجي للمدرسة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، صياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة، تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة، المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية) والمحور الثاني لقيـــاس واقـــع تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الفلسطينية وتشمل (6) مجـــالات (الجوانـــب الاداريـــة للإدارة المدرسية، الموارد البشرية والمادية للإدارة المدرسية، الجوانب الفنية للإدارة المدرسية، المناهج المدرسية، الطلبة، الشراكة المجتمعية)، كما استخدم أداة ثانية وهي (المقابلة) لدعم واثراء النتائج الكمية والوقوف على بعض القضايا المرتبطة بمتغيري الدراسة، وجرى التحقق من صدق الأداة.

محددات الدراسة

تحددت امكانية تعميم نتائج هذه الدراسة الحالية تبعاً لادوات الدراسة (الاستبانة) والمقابلة والخصـــائص الخاصة بهما، وادراك مديري المدارس الحكومية لأبعادها، وتم توزيعها إلكترونياً، وصعوبة الوصـــول والتواصل مع مديري المدارس وجمع الاستجابات منهم، حيث احتاج الأمر إلى وقت وجهد فـــي جمـــع البيانات.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح لمتغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Method)، الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي. يساهم المنهج النوعي في فهم الظاهرة ووصفها بعمق، بينما يساعد المنهج الوصفي الارتباطي في تحليل العلاقات بين المتغيرات وتقديم وصف كمي دقيق لها. لا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات فقط، بل يتضمن تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة للوصول إلى استنتاجات مبنية على أسس علمية (Tashakkori, A & , R. B., , 2020).

مجتمع الدراسة وعينتها

أ. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، طوباس)، والبالغ عددهم (1027)، حسب إحصائية وزارة التربية والعليم للعام الدراسي (2025/2024).

ب. عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة كالآتي:

عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$$

حجم المجتمع: M

قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96): S

نسبة توافر الخاصية وهي 0.50: P

النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50: Q

وقد بلغ حجم العينة (280) مديراً ومديرة من مديري المدارس في المدارس الحكومية في فلسطين. والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	89	31.8
	أنثى	191	68.2
	المجموع	280	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	155	55.4
	ماجستير فأعلى	125	44.6
	المجموع	280	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	58	20.7
	من 5 إلى 10 سنوات	82	29.3
	أكثر من 10 سنوات	140	50.0
	المجموع	280	100.0
مستوى المدرسة	مدرسة أساسية دنيا	85	30.4
	مدرسة أساسية عليا	93	33.2
	مدرسة ثانوية	102	36.4
	المجموع	280	100.0
المديرية	نابلس	141	50.4
	جنين	34	12.1
	طولكرم	20	7.1
	قلقيلية	36	12.9
	سلفيت	34	12.1
	طوباس	15	5.4
	المجموع	280	100.0

ثالثاً: عينة المقابلة: تكوّنت عينة المقابلة من (14) مديرًا ومديرة مدرسة حكومية، تم اختيارهم بطريقة قصدية لضمان تحقيق تنوع مناسب، وقد تم توزيع العينة بالتساوي بين الذكور والإناث (7 ذكور و7 إناث) من خمس مديريات (هي: نابلس، طولكرم، جنين، قلقيلية، وسلفيت)، راعى الاختيار توازن المؤهلات الأكاديمية، حيث شملت العينة مديرين حاصلين على درجة البكالوريوس (7)، وآخرين

حاصلين على درجة الماجستير أو أعلى (7)، كما تراوحت سنوات خبرة المشاركين الإدارية بين (5-15) سنة، مما ساهم في تحقيق تنوع وخبرة عملية كافية لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية.

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين هما: أداة المقابلة، والاستبانة حيث تكونت الاستبانة من محورين هما: محور التخطيط الاستراتيجي، ومحور تطوير الإدارة المدرسية، كما يلي:

أولاً: محور التخطيط الاستراتيجي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة المعمري واليحمدي (2023)، ودراسة الخويطر (2023)، ودراسة الصويفي (2021)، دراسة الهاشمي وآخرون (2020)، قامت الباحثة بتطوير محور التخطيط الاستراتيجي استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمحور التخطيط الاستراتيجي

الصدق

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

1. صدق المحتوى (Content veracity)

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين لمحور التخطيط الاستراتيجي، عرُضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (70%) كحد

أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعـديلات المقترحـة، فقـد عُـدلت صياغة بعض الفقرات وتم حذف المجال السابع معيقات التخطيط الاستراتيجي المكون من (6) فقرات.

2. الصدق العاملي (Factor Analysis)

أُجري التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Componants)، ثم تدوير متعامد للمحاور (Orthogonat Rotation) بطريقة فاريماكس (Varimax). واستخدم الجذر الكامن (Eigen Value) بحسب معيار كايزر (Kaiser)؛ بحيث تزيد قيمة الجذر الكامن للعامل عـن الواحد صحيح. وبعد اعتماد (0.30) كحد أدنى لمستوى دلالة تشبع الفقرة بالعامل وفقاً لمعيار جيلفـورد (Guilford)، والملحق (ز) يوضح البناء العاملي المستخلص بعد التدوير.

حيث يتضح من الملحق (ز) أن الفقرة (4) جاءت في حدود غير مقبولة وفقاً لمعيار جليفورد لذا حذفت من الأداة، أما باقي الفقرات جاءت في حدود مقبولة وفقاً لمعيار جليفورد والتي يجب أن تكون أكبر من (0.30). كما يلاحظ أنّ فقرات الأداة تشبعت على عامل عام مما يعني تحقق أحادية البعُد، كما ويلاحظ أنّ قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) بلغت (17.987)، وكما يظهر أنّ نسبة التباين المفسّر للعامـل تفسّر ما مجموعه (64.240 **%**) من التباين الكلي للمصفوفة. وبناءً عليه، يمكـن القـول أنّ الفقـرات تشبعت على العامل العام الدالة عليه، مما يعني تحقق الصدق العاملي الاستكشافي.

ثبات محور التخطيط الاستراتيجي

للتأكد من ثبات محور التخطيط الاستراتيجي، وزعت الاستبانة على مديري المـدارس فـي المـدارس الحكومية في فلسطين، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمحور، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة بعد استخراج الصدق (27) فقرة، والجدول (2) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور التخطيط الاستراتيجي، كما في الآتي:

جدول (2)

قيم معامل ثبات محور التخطيط الاستراتيجي بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الدرجة الكلية	27	0.98

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.98). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

محور تطوير الإدارة المدرسية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات تطوير الإدارة المدرسية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة محمد (2023)، ودراسة رمضان وآخرون (2019)، ودراسة الصالحي (2018). قامت الباحثة بتطوير تطوير الإدارة المدرسية استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمحور تطوير الإدارة المدرسية

أ. الصدق

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

1. صدق المحتوى (Content veracity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمحور تطوير الإدارة المدرسية، عرُضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (70%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات وتم حذف المجال السابع معيقات تطوير الإدارة المدرسية المكون من (7)فقرات.

2. الصدق العاملي (Factor Analysis)

أُجري التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Componants)، ثم تدوير متعامد للمحاور (Orthogonat Rotation) بطريقة فاريماكس (Varimax). واستخدم الجذر الكامن (Eigen Value) بحسب معيار كايزر (Kaiser)؛ بحيث تزيد قيمة الجذر الكامن للعامل عن الواحد صحيح. وبعد اعتماد (0.30) كحد أدنى لمستوى دلالة تشبع الفقرة بالعامل وفقاً لمعيار جيلفورد (Guilford)، والجدول (3) يوضح البناء العاملي المستخلص بعد التدوير:

جدول (3)

قيم تشبع كل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر

رقم الفقرة	قيمة تشبع الفقرة
1	0.868
2	0.581
3	0.739
4	0.733
5	0.921
6	0.794
7	0.906
8	0.782
9	0.888
10	0.683
11	0.843
12	0.825
13	0.884
14	0.900
15	0.885
16	0.907
17	0.809
18	0.849
19	0.908
20	0.899
21	0.905
22	0.911
23	0.847
24	0.871
25	0.856
26	0.823
27	0.771
28	0.865
29	0.863
30	0.886
31	0.633
32	0.861
33	0.915
34	0.912
35	0.926
36	0.877
37	0.872
38	0.888
الجذر الكامن =	27.327
نسبة التباين المفسر =	% 71.913

يتضح من الجدول (3) أن جميع الفقرات جاءت في حدود مقبولة وفقاً لمعيار جليفورد والتي يجب أن تكون أكبر من (0.30)، كما يلاحظ أنّ فقرات الأداة تشبعت على عامل عام مما يعني تحقق أحادية البعُد، كما ويلاحظ أنّ قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) بلغت (27.327)، وكما يظهر أنّ نسبة التباين المفسّر للعامل تفسّر ما مجموعه (71.913 **%**) من التباين الكلي للمصفوفة. وبناءً عليه، يمكن القول أنّ الفقرات تشبعت على العامل العام الدالة عليه، مما يعني تحقق الصدق العاملي الاستكشافي.

ثبات محور تطوير الإدارة المدرسية

للتأكد من ثبات محور تطوير الإدارة المدرسية، وزعت الاستبانة على مديري المدارس في المدارس الحكومية في فلسطين، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمحور، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة بعد استخراج الصدق (30) فقرة، والجدول (4) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور تطوير الإدارة المدرسية، كما في الآتي:

جدول (4)

قيم معامل ثبات محور تطوير الإدارة المدرسية بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الدرجة الكلية	38	0.99

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا ألفا للدرجة الكلية بلغ (.99). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح محوري الدراسة

أولاً: محور التخطيط الاستراتيجي: تكون محور التخطيط الاستراتيجي في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (28)، فقرة موزعة على خمسة مجالات كما هو موضح في ملحق (ج)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: محور تطوير الإدارة المدرسية: تكون محور تطوير الإدارة المدرسية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (38)، فقرة، موزعة على ستة مجالات كما هو موضح في ملحق (ج)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لتطوير الإدارة المدرسية.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتان، معارض بشدة (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1–5) درجات تم اعماد المعيار الآتي:

جدول (5)

درجات احتساب مستوى التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية

المستوى	المعيار
منخفض جداً	1 – 1.80
منخفض	1.81 – 2.60
متوسط	2.61–3.40
مرتفع	3.41–4.20
مرتفع جداً	4.21– 5

ثالثاً: أداة المقابلة

استخدمت الباحثة المقابلة الفردية من خلال طرح الأسئلة بشكل منفرد على أفراد عينة الدراسة، واستخدام الروابط الالكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة نظام الأسئلة المفتوحة التي حددت مسبقاً، والتي تسمح للمستجيب التعبير بلغته الخاصة، بناء على تجربته الشخصية، تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام الأسلوب الاستقرائي، الذي يركّز على بناء الفهم

انطلاقًا من المعطيات الميدانية دون فرض تصنيفات مسبقة، بدأت عملية التحليل بتنظيم البيانات من خلال تفريغ المقابلات بشكل نصّي، ثم قراءتها قراءة متأنية ومتكررة لاستخلاص الأفكار والمفاهيم الأساسية، بعد ذلك، تم تصنيف البيانات في مجموعات دلالية وفقًا للتشابه في المعاني، وتم تطوير رموز تعكس المضامين المتكررة والمفاهيم البارزة، أعقب ذلك مرحلة التحقق من النتائج من خلال مراجعة الترميزات والتأكد من اتساقها مع البيانات الأصلية، مع العودة المتكررة إلى النصوص لضمان الدقة والموضوعية، وفي المرحلة الأخيرة، تم عرض وكتابة النتائج في ضوء الأنماط المستخلصة، بطريقة تبرز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية، مستندًا إلى الاستجابات الفعلية للمديرين والمديرات المشاركين في الدراسة.

صدق أداة المقابلة

من أجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدمت الباحثة صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (5) محكماً، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من (8) أسئلة وتم اعتماد(6) بالصورة النهائية؛ اذ اعتمدت معيار الاتفاق (70%) كحد أدنى لقبول السؤال، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد اعيدت صياغة بعض الأسئلة، وتم حذف سؤالين عن الميعقات للتوافق أسئلة المقابلة مع مجالات الاستبانة.

ثبات المقابلة

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، اذ حللت استجابات أفراد العبنة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أعيد التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يلي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{2\times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين} \times 100}{\text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}}$$

وبناء على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (40) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (48) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (41) وبناء عليه يمكن استخراج النتائج: (82=41*2) وعليه يكون (82/88=0.93) وبالتالي فإن قيمة الثبات بلغت(0.93) وهي قيمة مقبولة حسب ما جاء في هولستي والذي حدد قيمة معامل الثبات للأدوات النوعية مثل المقابلة ب (0.85).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات الديمغرافية

- الجنس: وله فئتان هي: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان هي: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- مستوى المدرسة: وله ثلاثة مستويات هي: (مدرسة أساسية دنيا، مدرسة أساسية عليا، مدرسة ثانوية).
- المديرية: ولها ستة مستويات: (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، طوباس).

ب. المتغير التابع

- الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

إجراءات تنفيذ الدراسة

نفُذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد مديري المدارس في المدارس الحكومية في فلسطين.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجابتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، واجراء مقابلات والعمل على مقارنة النتائج النوعية بالكمية للتأكد من النتائج.
7. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
8. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.

3. اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T Test).

4. اختبار معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise).

5. أما البيانات الكيفية، فاعتمد الأسلوب الاستقرائي لتحليل البيانات من خلال تنظيم البيانات وتصنفيها، والتحقق من النتائج، وكتابة النتائج.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور التخطيط الاستراتيجي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
التخطيط الاستراتيجي	3.8934	.65128	77.8	مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور التخطيط الاستراتيجي ككل بلغ (3.8934) وبنسبة مئوية (77.8%) وبتقدير مرتفع.

ولتعميم نتائج الدراسة على المجتمع تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) كما في الجدول (7)

جدول (7)

نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة (ONE SAMPLE T TEST) للتخطيط الاستراتيجي لفحص الفروق بين التخطيط الاستراتيجي ومستويات مقياس ليكرات الخماسي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	المعيار = 4.2		المعيار 3.4	
				قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	3.8934	.65128	279	-7.878	.000	12.677	.000

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي بلغ (3.8934) وعند انحراف معياري(SD =.65128) على مقياس من 1 إلى 5 فعند اختبار الفرضية القائلة بأن المتوسط يساوي (4.2)، بلغت قيمة (ت) (7.878-) وهي سالبة وهي دالة إحصائياً عند (000.) مما يعني أنها أقل من معيار (4.2) وبالتالي رفض الفرضية القائلة بأن القيمة تقع عند معيار (4.2). مما يدلّ على أن المتوسط في المجتمع أقلّ من (4.2). وعند مقارنة المتوسط بالمعيار (3.4)، بلغت قيمة (ت) (12.677) وهي موجبة وعند مستوى دلالة (000.) مما يعني أن قيمة المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي أعلى من (3.4) وبما أن قيمة المتوسط (3.8934) تقع ضمن النطاق 3.41–4.20، فيُصنَّف تقدير التخطيط الاستراتيجي في المجتمع ضمن المستوى «مرتفع».

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور تطوير الإدارة المدرسية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
تطوير الإدارة المدرسية	3.86	.651	77.2	مرتفع

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور تطوير الإدارة المدرسية ككل بلغ (3.86) وبنسبة مئوية (77.2%) وبتقدير مرتفع.

ولتعميم نتائج الدراسة على المجتمع تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T Test) كما في الجدول (9).

جدول (9)

نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة (ONE SAMPLE T TEST) لتطوير الإدارة المدرسية لفحص الفروق بين تطوير الإدارة المدرسية ومستويات مقياس ليكرات الخماسي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	المعيار = 4.2		المعيار 3.4	
				قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
تطوير الإدارة المدرسية	3.8642	.65100	279	-8.631	.000	11.932	.000

يظهر من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتطوير الإدارة المدرسية بلغ (3.8642) وعند انحراف معياري(SD = 0.651) على مقياس من 1 إلى 5. فعند اختبار الفرضية القائلة بأن المتوسط يساوي (4.2)، بلغت قيمة (ت) (8.631-) وهي سالبة وهي دالة إحصائياً عند (.000) مما يعني أنها أقل من معيار (4.2) وبالتالي رفض الفرضية القائلة بأن القيمة تقع عند معيار (4.2). مما يدلّ على أن المتوسط في المجتمع أقلّ من (4.2). وعند مقارنة المتوسط بالمعيار (3.4)، بلغت قيمة (ت) (11.932) وهي موجبة وعند مستوى دلالة (.000) مما يعني أن قيمة المتوسط الحسابي لتطوير

الإدارة المدرسية أعلى من (3.4) وبما أن قيمة المتوسط (3.8642) تقع ضمن النطـــاق 3.41–4.20، فيُصنَّف تقدير تطوير الإدارة المدرسية في المجتمع ضمن المستوى «مرتفع».

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد علاقة بين (التخطيط الاستراتيجي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة والمديرية مع تطوير الإدارة المدرسية) في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهـــة نظـــر مـــديري المدارس؟

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد دالة خطية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوســـطات اســـتجابة مجتمـــع الدراســـة ل (التخطيط الاستراتيجي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرســـة والمديريـــة) مـــع تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس.

لمعرفة دلالة العلاقة بين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة والمديرية مع تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، استخدم معامل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise)، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير المتغيرات المستقلة: التخطيط الاستراتيجي والمتغيرات الديمغرافية بالمتغير التابع تطوير الإدارة المدرسية

المتغير التابع	تطوير الإدارة المدرسية							
النموذج	معامل الانحدار	المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ر	التابين المفسر	قيمة ف
الثابت	.171		2.290	.023			
التخطيط الاستراتيجي	.949	.949	50.222	.000	.949[a]	.901	2522.281*
الثابت	.101		1.239	.216			
التخطيط الاستراتيجي	.948	.949	50.465	.000			
المؤهل العلمي	.049	.037	1.995	.047	.950[b]	.902	1276.640*

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p <.05)

يتضح من الجدول (10) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= .05) لكل من: (التخطيط الاستراتيجي، والمؤهل العلمي) إذ وضح النموذج الأول التخطيط الاستراتيجي (90.1%)، من نسبة التباين في تطوير الإدارة المدرسية. أما النموذج الثاني المؤهل العلمي فقد وضح (90.2%)، من نسبة التباين في تطوير الإدارة المدرسية.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

المتغير التابع تطوير الإدارة المدرسية $\hat{y}$ =.101 +.948 التخطيط الاستراتيجي$x1$ +.049 المؤهل العلمي $x2$

حيث تمثل $\hat{y}$: تطوير الإدارة المدرسية، $x1$: التخطيط الاستراتيجي، $x2$: المؤهل العلمي.

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية، كذلك توجد علاقة بين المؤهل العلمي وتطوير الإدارة المدرسية. أي كلما زاد التخطيط الاستراتيجي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب

في تطوير الإدارة المدرسية بمقدار (948.)، وكلما زاد المؤهل العلمي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في تطوير الإدارة المدرسية بمقدار(049.).

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

لقد تم اجراء مقابلة مع عدد من مديري المدارس الحكومية في مدينة نابلس وعددهم (14) مدير، منهم7 مدراء و7 مديرات، من أجل استطلاع ارآئهم حول العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطـــوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين. وفيما يلي الإجابات التي تم الحصـــول عليهـــا متسلســـلة حسب ما تم في المقابلة:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في المدرسة

1. كيف يمكن أن يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقة مديري المدارس في وضع سياسات داعمة لتحقيق الأهداف المرجوة؟ وهل يزيد من فعالية المعلمين في العمل بروح الفريق؟

كشفت النتائج اتفاق أغلبية المديرين (70%)على أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في وضـــع سياســـات داعمة لتحقيق الأهداف وزيادة فعالية المعلمين في العمل، وفيما يلي تفصيلاً للاجابات:

م1: التخطيط الاستراتيجي يعتبر من اهم مقومات النجاح للعمل الاداري ويعمل علـــى تعزيـــز العمـــل التعاوني للعمل بروح الفريق.

م2: مشاركة المعلمين في وضع الخطط والاطلاع عليها يزيد من دافعيتهم نحـــو المشـــاركه والســـعر للوصول إلى نتائج افضل.

م3: نعم يزيد من فعالية المعلمين ويسهم بكون كل شي مدروس ومخطط له مسبقا حسب ما هو متاح.

م4: يكون المدير قادرا على العمل ضمن سياسة واضحة وكذلك المعلمين وملةمنهم له دور عليه القيـــام به.

م5: الأهداف بعيدة المدى تحتاج إلى خطة شاملة ودعم من النواحي البشرية والمادية ومزيد من التركيز على تعزيز الفريق ليكون بدوره داعماً لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك يمكن تحقيقه بقدرة القيادة المدرسية على الإقناع وبيان أهمية مشاركة الفريق في تحقيق التطور في المجالات المختلفة.

م6: إعطاء مديري المدارس مزيدا من الصلاحيات لإجراء بعض التغيرات المناسبة في المدرسة والذي يزيد من فاعلية إدارتهم المدرسية..ولكي ننجح في تنفيذ الخطة يجب علينا العمل بروح الفريق إدارة وهيئة تدريسية.

م7: نعم يزيد من ثقة المعلمين. ان كل عمل مخطط له يوفر الوقت والجهد للمدير.

م8: التخطيط الاستراتيجي يساهم من خلال التقييم الذاتي في وضع الأولويات وترتيبها وتحديد السياسات الداعمة والإجراءات المناسبة في تعزيز دور المعلمين ضمن العمل الفريقي على مستوى المدرسة والعلاقة مع فعاليات المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء الأمور .

م9: التخطيط الاستراتيجي الذي هو مبني على التحليل البيئي ومنبثق عن رؤية ورسالة المدرسة يعزز ثقة المدير بوضع الخطة المدرسية واتخاذ القرارات التي تصب في تحقيق الاهداف وتزيد من كفاءة المعلمين وفعاليتهم لانهم شركاء في التخطيط ولكل منهم دور في الخطة.

م10: ان التخطيط الاستراتيجي يتطلب مسحا للواقع وتحديد مجالات القوة والضعف فيعني ذلك وضوح الرؤية والهدف مما يعزز ثقة الفريق بنفسه وثبات خطواته نحو الهدف، كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة من جميع اعضاء الفريق وتوزيعا للأدوار مما يشعر كل عضو بأهميته وان اهداف المؤسسة هي اهدافه.

م11: للتخطيط الاستراتيجي دور هام ورئيسي يمكن مدير المدرسة من وضع السياسات التي تخدم وتحقق الأهداف التي يتم وضعها بداية العام الدراسي وايضا عند يكون العمل منظم ومخطط له يجعل الفريق أكثر دافعية وفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة.

م12: التخطيط الاستراتيجي أساس العمل، فالعمل بلا خطة مضيعة بالوقت واهدار لجهود العاملين فالتخطيط يعطي للمدير رؤية واضحة ومسار محدد لتنفيذ أهداف مدرسية واستثمار أفضل لامكانيات مادية ومعنوية. يعي المدير من خلال التخطيط الاستراتيجي لجميع امكانياته ويعمل من خلال التخطيط على الاستثمار الامثل لتلك الامكانيات والطاقات الموجودة له ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، يزيد من فعالية المعلمين ويعملون بفرق لتحقيق أفضل النتائج.

م13: التخطيط الجيد يساهم في تعزيز ثقة المدير في إمكانية تحقيق الأهداف، وذلك لأن التخطيط الجيد يتم بعد تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالإضافة لتحديد الأولويات وبالتالي تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق، كما أن عملية التخطيط هي عملية تشاركية يساهم فيها كل الكادر المدرسي من خلال تطبيق أدوات التغيير والاتفاق على الأهداف مما يعزز العمل الجماعي ويزيد من دافعية الكادر لتحقيق الأهداف المرجوة.

م14: بشكل كبير لان الافراد حين يشاركون بالتخطيط يصبون اهتمامهم على التنفيذ ونجاح الخطة

2. ما مدى أهمية مشاركة العاملين في المدرسة في إعداد خطة المدرسة (الرؤية والرسالة والأهداف)؟ وكيف تؤثر هذه المشاركة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟

كشفت النتائج بأن مشاركة العاملين في اعداد الخطة المدرسة تؤثر بشكل ايجابي وفعال في تنفيذهم للخطة وتحقيق أهدافها، وفيما يلي تفصيلاً للاجابات:

م1: ان مشاركة العاملين في اعداد الخطه يعتبر ركيزه مهمه لامتزاج الاراء ويمنح العاملين دافعيه عاليه للعمل من اجل انجاح الخطه وتحقيق الاهداف المرجوه من الخطه.

م2: فهم النتائج المرجوه من العملية التعليمية من حيث الاهداف والطرائق والمعيقات وسبل التقويم

م3: جعلهم شركاء في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

م4: يجعلها مرنة نابعة من روح الفريق مما يجعل جميع القائمين عليها يسعون إلى تحقيق اهدافها.

م5: معرفة الفريق للأهداف يساهم في السعي الجاد لتحقيقها فكل فرد يشعر بأهمية رأيه ويعـــرف دوره في تحقيق كل هدف فتحديد المسؤوليات يسهل عملية المتابعة وتحقيق الإنجازات.

م6: إعطاء مديري المدارس مزيدا من الصلاحيات لإجراء بعض التغيرات المناسبة في المدرسة والذي يزيد من فاعلية إدارتهم المدرسية، ولكي ننجح في تنفيذ الخطة يجب علينا العمل بـــروح الفريـــق إدارة وهيئة تدريسية.

م7: حتى بكونوا جزء منها ويطبقوا الرسالة والرؤية والاهداف المرجوة، تساعد على تنفيذ الخطة لانهم جزء منها.

م8: يساهم في وضوح الرؤية والرسالة وأهداف المدرسة لدى المعلمين مما يساعد في رفـــع الشـــعور بالمسؤولية والانتماء لديهم وبالتالي زيادة المشاركة وتعزيز روح المبادرة ممـــا يـــدعم تنفيـــذ الخطـــة الاستراتيجية ويصبح من نقاط القوة في المدرسة على حساب التحديات والصعوبات.

م9: هناك اهمية كبيرة لمشاركة العاملين في المدرسة في اعداد خطة المدرسة فهي تعزز ثقتهم بالعمـــل الذي يقومون به وتجعلهم على دراية ومسؤولية بالعمل المنوط بهم سعيا لتحقيق رؤية المدرسة وتنفيـــذ اهدافها، هذه المشاركة لها اهمية كبيرة اذ ان الخطة المدرسية تنبثق عن الخطة الاســـتراتيجية فنجـــاح الخطة المدرسية يدلل على تحقيق الخطة الاستراتيجية.

م10: ان مشاركة العاملين في صياغة رؤية المدرسة واهدافها يعزز قيمة الشراكة والانتماء للمدرســـة مما يسهل العمل والسعي لتحقيق الاهداف لشعور كل عضو بأهميته ومسؤوليته في تطـــوير المدرســـة، كما ان مشاركة الاعضاء في صياغة الاهداف والرؤية والمشاركة يتيح المجال للاستفادة من التعدديـــة ووجهات النظر وتفادي العقبات لشمولية مجال الرؤى.

م11: لمشاركة المعلمين في وضع خطة المدرسة دور كبير في إنجاحها وتحقيق أهدافها حيث تعزز دور المعلم وتجعله يتحمل المسؤولية ويسعى إلى إنجاح الخطة المشارك في اعدادها.

م12: الخطة المدرسية هي أهداف ومبادرات ومشاريع تعليمية يتم تنفيذها من قبل المعلمات والمجتمع المدرسي بأكمله وعليه يجب ان تشارك المعلمات في التخطيط لتبني تنفيذ هذه الاهداف. التشاركية يجب ان تبدأ من مرحلة التخطيط. بداية العام الدراسي تقوم مديرة المدرسة بعرض انجازات المدرسة وواقع المدرسة التحصيلي والتحديات التي قد تواجه المدرسة لتحقيق أهدافها، ثم يتم التخطيط للعام الدراسي بوضع أهداف وأجراءات لتنفيذ هذه الاهداف ويجب ان تكون جميع هذه الخطوات تشاركية حتى تكون المعلمات مسؤولة عن تنفيذها يجب ان تشارك في التخطيط لها.

م13: لا يمكن وضع الرؤيا والرسالة والأهداف دون مشاركة كافة العاملين في المدرسة، لأن هذه العناصر هي ليست كلام إنشائي بقدر ما هي خطة عمل قابلة للتحقيق تعبر عن ما تستطيع المدرسة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، وبغير مشاركة كافة العاملين تصبح هذه العناصر هي مسؤولية المدير وحده وتقلل من انتماء المعلمين ودافعيتهم للمشاركة الفاعلة في التغيير، وبالتالي سيتم تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية بشكل أسرع وبفعالية أكبر لأن الرؤيا والأهداف هي وليدة عمل جماعي لكل فرد شارك فيه أدوار محددة.

م14: اهمية كبيرة جدا من ناحية تنوع الافكاءدر وتكاملها وتنفيذها بسلاسة ويسر.

3. كيف تعكس الخطة الاستراتيجية رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها في تنفيذ الأنشطة المدرسية وزيادة تحصيل الطلبة؟

كشفت النتائج اتفاق أغلبية المديرين(70%) على أن الخطة الاستراتيجية رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها تكون منسجمة مع كافة الأنشطة الداعمة والتي من شانها رفع وزيادة تحصيل الطلبة، وفيما يلي تفصيلاً للاجابات:

م1: تعطي الخطه الاستراتيجيه الشامله لكل جوانب العمل التربوي التعليمي امكانيه عاليه للخروج بنتائج تربويه تعليميه ناجحه.

م2: السير وفق خطه مدروسة تقلل من التشتت وتعطي تغذية راجعه في نهاية كل مرحلة مع إمكانية التعديل ما أمكن وفق خطه زمنيه مو زعه على مدار العام.

م3: ينفذ الانشطه حسب الخطة المرسومة.

م4: بناء الأهداف المرجو تحقيقها بناء على رؤية المدرسة ورسالتها.

م5: الخطة الاستراتيجية تكون شاملة لكل الأهداف، ولذلك تكون الأنشطة والتحصيل وحتى النواحي السلوكية والقيم ضمن هذه الأهداف التي وضعت بناءا على الرؤية والرسالة التي ترتبط باحتياجات المدرسة مرتبة وفق أولوياتها وإمكاناتها.

م6: تحقيق أهداف المدرسة المتمثلة في تعليم الطلبة كالتفكير والإبداع وتعديل السلوك والقيم والاتجاهات وغيرها.

م7: لانها بناء على تحليل بيئي للمدرسة وتعالج الامور المستجدة وبالتالي تساعد على رفع مستوى الطلبة دراسيا.

م8: تنبثق الانشطة من أجراءات المدرسة وسياساتها الداعمة والتي تنطلق بدورها من الأهداف والرؤية حيث تعمل الأنشطة على تحسين اتجاهات الطلبة نحو التعلم وزيادة الانتماء للمدرسة وتوفر فرص غنية للطلبة لتحقيق الذات وبناء الشخصية وتحمل مسؤولية تعلمهم بما يسهم في رفع مستويات التحصيل لديهم في مختلف المواد.

م9: الخطة الاستراتيجية تقوم على تحليل الواقع واستشراف المستقبل من خلال اهداف عامة تسعى المدرسة للوصول اليها وهي ما يمثل رؤيتها ورسالتها وفي سبيل تحقيق هذا الهدف العام هناك اهداف تفصيلية تنفذها ضمن هذا السياق يتعلق بجميع الموارد والامكانات المتاحة في المدرسة فتبني خطط للانشطة التعليمية وغيرها والتي من شانها رفع وزيادة تحصيل الطلبة.

م10: توضع الخطط في العادة لتحقيق الاهداف، وفي المؤسسات التعليمية سيما الحكومية منها يكون الهدف الرئيس هو تحسين تحصيل الطلاب، لذا فان رؤية المدرسة واهدافها تتكامل في مجملها لتحقيق الهدف الرئيس وهو تحصيل الطلاب سواء كان اكاديميا ام اجتماعيا ام وجدانيا....، ومن اجل تحقيق هذه الاهداف لابد من تحديد الاجراءات والانشطة المناسبة وتنفيذها من اجل تحقيق الاهداف

م11: من يدقق في الخطة الاستراتيجية للمدرسة يستطيع أن يتعرف على رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها من خلال أهداف الخطة الاستراتيجية الموضوعة

م12: تعمل الخطة الاستراتيجية على تنظيم العمل وتحديد أولوياته وتوفير الوقت واستثمار الامكانيات والطاقات لتحقيق أهداف المدرسة ومنها التحصيل المدرسي، من خلال التخطيط الاستراتيجي، تقوم الفرق التطويرية مع الادارة المدرسية بمسح معمق لواقع المدرسة ودراسة التحصيل للطلبة من أجل التخطيط لزيادة التحصيل وتقليص التباين بين أداء الطالبات

م13: كافة الأنشطة المدرسية يجب أن تكون منسجمة مع عناصر الخطة الاستراتيجية بحيث تكون أنشطة داعمة لأهداف المنهاج ورؤية المدرسة للتغيير المأمول في اتجاهات الطلبة.

م14: لا بد ان تترجم الخطة رؤية المدرسة ورسالتها وبالتالي تصبح الخطة واضحة والية التنفيذ واضحة وتصب في رفع التحصيل وتحسين دافعية الطلاب نحو التعلم

المحور الثاني: تطوير الإدارة المدرسية

1. كيف يمكن للإدارة المدرسية أن توظف القوانين واللوائح لتحقيق أهدافها؟

كشفت النتائج اتفاق أغلبية الآراء(70%) بأن المام مدير المدرسة بالقوانين واللوائح واستخدامها وتطبيقها يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، وفيما يلي تفصيلاً للاجابات:

م1: وجود مركزيه لاتخاذ القرارات.

م2: تنظيم العمل، توزيع المهام والمسؤوليات.

م3: استغلالها لصالح العملية التعليمية.

م4: العمل بروح القانون وروح الفريق وبناء الأهداف وفق للوائح والقوانين المعمول بها.

م5: العمل بروح القانون مع الإشارة المستمرة إلى نصه ليعمل الفريق براحة أكثر.

م6: العمل بروح الفريق والاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور وجهات الاختصاص.

م7: بحيث تخدم وتنسجم مع الخطة بالتعاون والمشاورة مع المعلمين والتحفيز والتعزيز للطلبة والمعلمين.

م8: وضع أهداف تتماشى مع الانظمة والقوانين والتعامل بروح القانون الذي وضع بالأصل لتسهيل العمل وضبطه وتحديد معايير واضحة ولم يوضع لإعاقة العمل وتوتيره وخلق النزاعات والتحالفات انما وضع لايجاد الحلول التي تخدم مصلحة العمل.

م9: ان المام مدير المدرسة بالقوانين واللوائح يوفر الكثير من الوقت والجهد والعشوائية التي قد تحرفه عن مساره وتجعله اكثر ثقة بالقرارات التي يتخذها، في سبيل تحقيق الاهداف.

م10: من خلال وضع الاهداف وصياغتها بما يتوافق مع التعليمات.، تضمين التعليمات في مدونة السلوك والمراسلات اليومية، اعتبار القوانين واللوائح مرجعية المدير امام العاملين ووضوح المعايير يسنده في اتخاذ قراراته.

م11: من خلال القوانين واللوائح استطيع كمدير مدرسة أن احقق أهدافي من خلال جعل هذه اللوائح والقوانين وتطبيقها ممارسات وإجراءات تحقق الهدف الذي أقوم بوضعه.

م12: مع بداية العام يتم عقد اجتماع فني لمعلمات المدرسة يتم خلاله كتابة مدونة سلوكية تكون بمثابة تعهد بين المعلمات والادارة حول طريقة التعامل والعمل (مدونة سلوك مدير، مدونة سلوك معلم، مدونة سلوك مرشد، مدونة سلوك طالب، مدونة سلوك ولي أمر) هي مدونة سلوك لتحديد ضوابط العمل والتعامل وهي منبثقة من قوانين المؤسسة.

م13: بعد عملية تحديد الأولويات وصياغة الأهداف بشكل تشاركي، تعتبر الخطة الاستراتيجية دستور ينظم عمل كافة العاملين بالمدرسة، ومن خلال هذه الأهداف والخطة العامة يتم صياغة كافة الخطط الإجرائية وصياغة أنظمة وقوانين المدرسة، وعملية تقييم أداء المعلمين تتم بناءً على مدى تحقيقهم للأهداف المتفق عليها بداية العام الدراسي.

م14: اللوائح والقوانين هي وسيلة ضغط واقناع لزيادة دافعية المعلمين للعمل.

2. حسب رأيك، كيف يمكن تحسين استثمار الموارد البشرية والمادية في المدارس لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية؟

رغم تنوع تجارب المديرين الى أن النتائج كشفت اتفاق أغلبية الاراء(70%) على أن دراسة الاحتياجات اللازمة وتوفيرها من خلال ميزانية المدرسة أو من خلال المجتمع المحلي أوالمؤسسات

ذات الصلة، لتنفيذ أهداف العام الدراسي حيث تسعى المدرسة لتلبية هـذه الاحتياجـات ضـمن خطـة المدرسة وحسن استغلال الموارد البشرية. وفيما يلي تفصيلاً للاجابات:

م1: من خلال تقديم الدعم المادي للمدارس التي تعاني من ضعف ميزانياتها.

م2: الاستفادة من الكفاءات وتعزيزها، توزيع اللجان وفق الميول والخبره.

م3: حسن استغلال الموارد البشرية.

م4: التشبيك والاتصال والتواصل والمتابعة.

م5: توجيه الأفراد لعمل المهام التي تتلائم مع قدراتهم ومواهبهم مع الحرص على تعزيز الأفراد الاكثر إنتاجا، استخدام البدائل التي تحقق الهدف ذاته بأقل التكاليف.

م6: الاتصال والتواصل مع المؤسسات وجهات الاختصاص، وأولياء الأمور والعمـل علـى مواجهـة التحديات والصعوبات، وتنفيذ ما جاء برسالة ورؤية المدرسة.

م7: بالتعاون مع المجتمع المدرسي والمحلي.

م8: ادراج إجراءات محددة ضمن الخطة بهدف تفعيل المرافق والغرف التخصصية والمـوارد الماديـة وتوظيف الكوادر البشرية بما يتناسب مع قدراتهم وامكاناتهم، عمل استبيان حول قدرات الكوادر وقائمة رصد بالموارد المتوفرة وقائمة أخرى بالاحتياجات إن لزم

م9: من خلال دراسة احتياجات المدرسة، وعمل تحليل بيئي لواقع المدرسة وتحديد نقاط القوة والضعف مما يسهم في استثمار ما يمكن استثماره من الموارد والامكانات البشرية والمادية نحو تحقيق الاهـداف المرجوة، ايضا وجود نظام حوافز للعاملين امر ضروري لحثهم على بذل الافضل، اشراكهم في وضع

الخطة المدرسية وتوزيع الادوار عليهم يضمن بذل اكبر جهد من قبلهم خاصة في ظل وجـــود متابعـــة وتقييم للخطة.

م10: عمل برامج وجداول وخطط للتنفيذ، تكليف العاملين وتوزيع الادوار والمهمات بما يتناســـب مـــع المؤهلات والكفاءات الاستعانة والتعاون مع المدارس المحيطة والمجتمع المحلي

م11: كلما استثمرت في الموارد البشرية والمادية وقمت بالعمل معها وتطويرها وزيادة خبرتها وتكثيفها واستغلالها كلما استطعت تحقيق أهدافي المرجوة بشكل أفضل وبسرعة وبفعالية

م12: تمكين المعلمات باعداد خطة تنمية مهنية تشتمل هذه الخطة على دورات تدريبية في أستراتيجيات التعلم النشطة. والثقة بقدرات العاملين واعطاء كل ذي حق حقه، تفويض المهام والصلاحيات، تشـــكيل لجان مباحث وفرق مدرسية.

م13: عملية التخطيط الاستراتيجي تتم بعد الأخذ بعين الاعتبار إمكانات الكادر المدرسي وتحديد أهـــام نقاط قوتهم وضعفهم، وذلك لأن هذا الكادر هو الحلقة الأولى التي ستعمل على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الموارد المادية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل البدء في عملية التخطيط، لأنها عنصر أساسي فـــي دعم وإسناد أهداف الخطة.

م14: تعزيز المعلمين المنتجين واثارة دافعية المبدعين منهم.

3. كيف تسهم الإدارة المدرسية في توفير التجهيزات اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية؟

كشفت النتائج اتفاق أغلبية المديرين على أن الادارة المدرسية تسهم في توفير التجهيزات اللازمة لتنفيـــذ المناهج المدرسية بطرق مختلفة، وفيما يلي تفصيلاً للاجابات:

م1: توفير ما يلزم من احتياجات ومن تقنيات لتنفيذ المناهج.

م2: توفير التجهيزات والتي تشمل المرافق التطويرية، الوسائل المعينه والاثاث اللازم والملاعب

م3: اعداد الخطط اللازمة وتوفير ما يلزم المنهاج.

م4: الوقوف على المناهج ودراسة الاحتياجات اللازمة وتوفيرها من خلال ميزانية المدرسة أو من خلال المجتمع المحلي والمؤسسات ذات الصلة.

م5: الصرف من ميزانية المدرسة، الصرف من المساهمات المختلفة من أفراد ومؤسسات، استثمار خامات بسيطة من البيئة وبدائل أقل تكلفة.

م6: الاتصال والتواصل مع الجهات المختصة الوزارة والمديرية.

م7: باحضار كل الاشياء المساعدة في تسهيل المنهاج.

م8: تعمل الإدارة المدرسية بشكل أساسي على توفير الموارد اللازمة للمعلمين في الغرف الصفية كما تساهم في تيسير عملية توظيفها من خلال تشكيل اللجان وتحديد وتوزيع المهام والأدوار على المعلمين كما تسعى باستمرار لتوفير الاحتياجات والنواقص من ميزانية المدرسة أو المديرية أو المتبرعين.

م9: الادارة المدرسية مسؤولة عن توفير الكتب للطلاب والادلة للمعلمين وكذلك من مسؤولياتها توفير الوسائل، ومتابعة المنهاج مع المشرفين.

م10: التاكد من توفرها في المدرسة، ادراج المستلزمات في الخطط والعمل على توفير الناقص، التاكد من توظيف المعلمين واستخدامهم للوسائل والمستلزمات في الحصص الصفية.

م11: من خلال التخطيط الجيد وعقد الورشات للمعلمين اللازمة لهم في تنفيذ المنهاج.

م12: مع بداية العام الدراسي، يتم عقد لقاءات فردية مع الطاقم لتحديد احتياجات المعلمات الفنية والاجتياجات المادية اللازمة لهن لتنفيذ أهدافهن للعام الدراسي وتسعى المدرسة لتلبية هذه الاحتياجات ضمن خطة المدرسة المالية.

م13: القدرة على إدارة الموارد وتوفيرها هي أحد أهم الكفايات التي يجب ان يتمتع بها مدير المدرسة، وكلما استطع المدير توفير التجهيزات اللازمة لدعم المنهاج وتحقيق أهدافه، كلما كان تحقيق هذه الأهداف أسرع وبنسبة إتقان أعلى.

م14: من خلال تحسين البيئة الصفية والمدرسية وتأهيل المعلمين.

الفصل الرابع

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية والنوعية، بعد تحليل نتائج الاستبانة ونتائج المقابلات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس؟

أظهرت نتائج جدول (7) أن المتوسط الحسابي الاستجابات حول مستوى التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (65،) على مقياس خماسي يتراوح بين (1–5). ويعكس هذا المتوسط تقييمًا مرتفعًا نسبيًا لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين.

وللتحقق من مدى مطابقة هذا المتوسط لمعايير محددة، تم اختبار الفرضية القائلة بأن المتوسط يساوي (4.2)، وهو معيار يشير إلى مستوى عالٍ جدًا من تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وقد أظهرت نتائج اختبار (ت) أن قيمة (ت) بلغت (−7.878)، وهي سالبة ودالة إحصائيًا، مما يشير بوضوح إلى أن المتوسط الفعلي أقل عن القيمة المفترضة (4.2). ويدل ذلك على أن المديرين، رغم تقييمهم المرتفع نسبيًا للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنهم لا يرون أن مستوى ممارسته بلغ الدرجة العليا جدًا أو المثالية.

بالمقابل، وعند مقارنة المتوسط بالمعيار الأدنى (3.4)، وهو يشير إلى بداية المستوى المرتفع حسب تصنيف المقياس، أظهرت نتائج اختبار (ت) أن القيمة بلغت (12.677) وهي موجبة ودالة إحصائيًا،

ويفيد ذلك بأن المتوسط الحسابي الفعلي أعلى من (3.4)، مما يعني أن مستوى التخطيط الاستراتيجي الممارس في المدارس الحكومية يُصنَّف ضمن المستوى «المرتفع» وفقًا للتصنيفات المعتمدة في الدراسة.

تعكس هذه النتائج أن التخطيط الاستراتيجي حاضر بوضوح في ممارسات مديري المدارس الحكومية في فلسطين، ولكن بدرجة لا تصل إلى المثالية الكاملة، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك جهودًا حقيقية تُبذل لتبني ممارسات تخطيطية استراتيجية في المدارس، إلا أن هذه الجهود قد تعاني من بعض المعوقات أو النقص في الكفاءة أو الموارد التي تحول دون بلوغ مستويات التطبيق المثالية، قد تكون هذه المعوقات مرتبطة بعوامل مثل ضعف التدريب المتخصص، أو التحديات الإدارية واللوجستية، والمركزية في اتخاذ القرارات التي تواجه المدارس الحكومية.

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية استمرار دعم قدرات مديري المدارس في مجالات التخطيط الاستراتيجي، من خلال توفير برامج تدريبية نوعية، وتعزيز الموارد المتاحة، وإتاحة بيئات عمل تشجع التفكير الاستراتيجي والتوجه نحو اللامركزية، بما يسهم في رفع مستوى التخطيط إلى درجة أعلى تقارب أو تحقق المعيار المثالي (4.2) في المستقبل.

أما النتائج الكيفية للدراسة عن التخطيط الاستراتيجي فقد جاءت لتناقش مساهمة االتخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقة مديري المدارس في وضع سياسات داعمة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومدى فعالية المعلمين في العمل بروح الفريق والتي حصلت عليها الباحثة من خلال المقابلة، فقد أظهرت النتائج اتفاق أغلبية المديرين على أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في وضع سياسات داعمة لتحقيق الأهداف وزيادة فعالية المعلمين في العمل وتعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من المديرين يعتقدون بأن التخطيط الاستراتيجي يعزز العمل بروح الفريق والعمل التعاوني بين أعضاء الهيئة التدريسية وذلك يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة، فاشراك المعلمين في التخطيط يعزز التزامهم في تنفيذ الأهداف

ويزيد من دافعيتهم، اضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يضع سياسات واضحة ويحدد الألولويات بدقة، ويضمن وضوح الرؤية والأهداف، مما يسهم في تحسين التتنظيم داخل المدرسة وزيادة الفاعلية واستثمار الموارد بأفضل صورة.وأما بالنسبة لأهمية مشاركة العاملين في المدرسة في إعداد خطة المدرسة (الرؤية والرسالة والأهداف)، وتأثير هذه المشاركة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كشفت النتائج بأن مديري المدارس يرون أن مشاركة العاملين في اعداد الخطة المدرسة تؤثر بشكل ايجابي وفعال في تنفيذهم للخطة وتحقيق أهدافها، وتعزى هذه النتيجة إلى ان مشاركة العاملين في اعداد الخطة ومساهمتهم في التخطيط يساعدهم على فهم الأهداف والرؤية بوضوح، واشراكهم في اتخاذ بعض القرارات، اضافة إلى تحديد المهام والمسؤوليات يضمن التزام المعلمين بتنفيذ الخطة ويشعرهم بالمسؤولية والدافعية والالتزام لتحقيق الأهداف بفاعلية.

عند الربط مع النتائج الكيفية، نجد أن ما كشفته المقابلات يدعم بصورة قوية هذه النتيجة الإحصائية؛ فقد بيّن أغلب المديرين أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في تعزيز ثقتهم بوضع سياسات واضحة ومحددة تدعم تحقيق الأهداف التربوية، ويزيد من فعالية العمل الجماعي بين أعضاء الهيئة التدريسية، وأوضحوا أن التخطيط الاستراتيجي الدقيق يساعد في توزيع الأدوار وتحديد الأولويات، مما يرفع من وضوح الرؤية والرسالة داخل المدارس، ويخلق بيئة تنظيمية أكثر فعالية وكفاءة، كما أن أهمية مشاركة العاملين في إعداد الرؤية والرسالة والأهداف التي ظهرت في التحليل الكيفي، تتماشى مع ارتفاع المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي، إذ أشار المديرون إلى أن إشراك المعلمين والعاملين في التخطيط لا يؤدي فقط إلى وضوح الرؤية بالنسبة لهم، بل يرفع من دافعيتهم ويزيد التزامهم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية. هذه المشاركة تعزز الفهم المشترك بين جميع أطراف العملية التربوية، مما يؤدي إلى تفعيل الخطط وتحقيق نتائج إيجابية على أرض الواقع، وهو ما يفسر إحصائيًا تسجيل التخطيط الاستراتيجي في مستوى مرتفع بدلالة قوية.

بالتالي، يُمكن القول إن التكامل بين النتائج الكمية (متوسط مرتفع ودلالة إحصائية قوية) والنتائج الكيفية (دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنظيم والمشاركة وتحقيق الأهداف) يقدم دليلًا علميًا متماسكًا على أن التخطيط الاستراتيجي يُمارس بشكل فعّال ومؤثر في المدارس الحكومية، مما ينعكس على تحسين الأداء الإداري والتربوي بشكل عام.

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية جاء ضمن المستوى «المرتفع»، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع حيث تتفق مع ما توصلت إليه في دراسة المعمري ووالياحمدي (2023) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المدارس يعكس درجة من النجاح، لكن مع وجود تحديات كبيرة تحول دون تطبيقه بشكل مثالي، وقد تركزت الدراسة على أن مستوى التطبيق الفعلي يتراوح بين "مستوى مرتفع" و"مستوى متوسط"، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة، حيث أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية الفلسطينية يُصنف ضمن المستوى المرتفع، ولكنه لا يصل إلى المعايير المثالية، من جانب آخر، دراسة خويطر (2023) أظهرت أن المدارس التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي تواجه معوقات متعددة، ولكنها تسعى لتحقيق مستوى عالٍ من التطبيق، وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي لا يصل إلى الدرجة المثالية، إلا أن دراستها تؤكد أن التطبيق يُعتبر مرتفعًا بما يكفي لتحسين جودة الأداء التعليمي والإداري، هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت اليه الدراسة، ودراسة الصويفي (2021) تقدم أيضًا رؤية مشابهة، حيث أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي في العديد من المدارس الحكومية يتم تطبيقه بنجاح نسبي، رغم وجود بعض النقاط التي تحتاج إلى تحسين، مثل استثمار الموارد بشكل أفضل وتعزيز التوجه نحو التدريب المتخصص، وبذلك، تشير نتائج دراستها إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المدارس يعاني من تحديات تتعلق بالكفاءة واستخدام الموارد، وفي دراسة الهاشمي وآخرون (2020)، تم التركيز على التحديات التي تواجهها المدارس الحكومية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بالموارد والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية على المستوى

المحلي، هذه التحديات، مثل المركزية في اتخاذ القرارات، تتوافق مع نتائج الدراسة، التي تشير إلى أن المدارس الفلسطينية تعاني من بعض القيود التي تمنع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر فاعلية، مثل المركزية وعدم توفر الموارد اللازمة لتطبيقه على أكمل وجه، وأخيرًا، دراسة السيندي وآخرون (2019) شددت على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين الأداء العام في المدارس، لكن أظهرت أيضًا أن هناك قصورًا في تطبيقه بالكامل بسبب غياب التدريب الكافي، هذه النتيجة تواكب نتائج، حيث أظهرت أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية الفلسطينية مرتفع نسبيًا، ولكنه لا يصل إلى المعيار المثالي وقد يكون السبب إلى النقص في التدريب المتخصص والتحديات الأخرى التي تواجه المدارس.

بناءً على هذه المقارنات، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي في المدارس الفلسطينية يُظهر مستوى متقدمًا من التطبيق، وقد تعزى هذه النتيجة الى وجود معوقات متنوعة، مثل نقص التدريب المتخصص، المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف الموارد، التي تحد من الوصول إلى المستوى المثالي، مما يؤكد أهمية تطوير برامج تدريبية متخصصة وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات لضمان تحقيق أقصى استفادة من التخطيط الاستراتيجي في المستقبل

تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما مستوى تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس؟

أوضحت نتائج جدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى تطوير الإدارة المدرسية بلغ (3.8642)، بانحراف معياري قدره (0.651) وذلك على مقياس خماسي يتراوح من (1–5) ويُظهر هذا المتوسط أن تقييم المديرين لمستوى تطوير الإدارة المدرسية يقع ضمن المستوى المرتفع نسبيًا، مما يعكس وجود جهود حقيقية في تحسين الأداء الإداري والتربوي في المدارس

الحكومية، ولفحص مدى مطابقة هذا المتوسط للمعايير المعتمدة، تم اختبار الفرضية القائلة بأن المتوسط يساوي (4.2)، وهو معيار يدل على مستوى تطوير إداري عالٍ جدًا. وقد أظهرت نتائج اختبار (ت) أن القيمة بلغت (−8.631)، وهي سالبة ودالة إحصائيًا هذا يشير إلى أن المتوسط الفعلي أقل من القيمة المفترضة (4.2)، ما يدل على أن مستوى تطوير الإدارة المدرسية لم يصل بعد إلى الدرجة المثالية أو القصوى التي كانت متوقعة وفق المعيار وعند مقارنة المتوسط بالمعيار الأدنى (3.4)، الذي يمثل بداية النطاق المرتفع، بلغت قيمة (ت) (11.932) وكانت موجبة ودالة احصائياً مما يعني أن المتوسط الحسابي أعلى من (3.4) ووفقًا لذلك، يمكن تصنيف مستوى تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية ضمن المستوى «المرتفع» بحسب التصنيف المعتمد بين (3.41–4.20).

تشير هذه النتائج إلى أن هناك جهودًا فعلية قائمة نحو تطوير الإدارة المدرسية، لكنها لم تبلغ حد الاتساق الكامل مع أعلى معايير التميز الإداري، وهذا قد يُعزى إلى وجود بعض التحديات التي تحد من التطوير الأمثل، مثل محدودية الموارد، أو قصور في الدعم، أو الحاجة إلى مزيد من التدريب الاحترافي للمديرين على أساليب الإدارة الحديثة، كما تؤكد النتائج أهمية تعزيز الجهود الحالية من خلال تزويد المديرين بأدوات وأساليب متقدمة في الإدارة، وتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية، وتوفير بيئات تعليمية محفزة ومساندة لعمليات التطوير المستمر، ومن شأن مثل هذه التدخلات أن ترفع المتوسط مستقبلاً ليقترب أكثر من المعيار الأعلى (4.2)، مما يعزز من فاعلية وكفاءة الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم.

أما النتائج الكيفية للدراسة عن تطوير الإدارة المدرسية فقد جاءت لتناقش مساهمة الإدارة المدرسية في توفير التجهيزات اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية، كشفت النتائج اتفاق أغلبية المديرين على أن الادارة المدرسية تسهم في توفير التجهيزات اللازمة لتنفيذ المناهج المدرسية بطرق مختلفة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تقوم بدراسة المناهج لتحديد الاحتياجات سواء الفنية أو المادية لوضعها ضمن خطة المدرسة وتوفير المستلزمات الناقصة، إما عن طريق ميزانية المدرسة أو من المجتمع المحلي أو

التواصل مع الجهات المختصة في المديرية أو الوزارة، وتوجه المعلمين نحو استخدامها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المناهج بكفاءة وفعالية.

و طرق تحسين استثمار الموارد البشرية والمادية في المدارس لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية، رغم تنوع تجارب المديرين الى أن النتائج كشفت اتفاق أغلبية الاراء على أن دراسة الاحتياجات اللازمة وتوفيرها من خلال ميزانية المدرسة أو من خلال المجتمع المحلي أوالمؤسسات ذات الصلة، لتنفيذ أهداف العام الدراسي حيث تسعى المدرسة لتلبية هذه الاحتياجات ضمن خطة المدرسة وحسن استغلال الموارد البشرية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تحديد الاحتياجات من خلال استخدام التحليل البيئي وتحديد مواطن القوة والضعف واستثمارها بشكل مدروس وتوظيف الموارد البشرية وتوزيع المهام على العاملين بكفاءة حسب خبراتهم، وبناء شراكات مع المجتمع المحلي يساعد في توفير بعض الموارد المادية وتدعم الكوادر البشرية وضمان استثمارها على أكمل وجه بما يدعم تحقيق الأهداف.

أما مدى مساهمة الإدارة المدرسية في توظيف القوانين واللوائح لتحقيق أهدافها، كشفت النتائج اتفاق أغلبية الآراء بأن المام مدير المدرسة بالقوانين واللوائح واستخدامها وتطبيقها يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن يعتبر مديري المدارس القوانين واللوائح اطار مرجعي ينظم العملية التعليمية ويعمل على توضيح الأدوار والمهام مما يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة، ويعمل مدير المدرسة على وضع أهداف تتماشى مع الأنظمة والقوانين حيث تعتبر القوانين وسيلة مهمة لتحديد الأولويات وصياغة الخطط الإجرائية وتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم، حيث يقلل العشوائية ويجعل القرارات مدروسة وأكثر دقة في السعي لتحقيق الأهداف.

تنسجم النتائج الكيفية للدراسة مع النتيجة الإحصائية التي أظهرت أن المتوسط الحسابي لتطوير الإدارة المدرسية بلغ (3.8)، مصنفاً ضمن المستوى "المرتفع"، هذه النتيجة الإحصائية، وقد دعمت النتائج الكيفية هذه النتيجة من خلال ما كشفت عنه المقابلات من وجود سياسات واضحة ومحددة تساهم في

تحقيق الأهداف المنشودة، مما انعكس إيجابًا على تطوير الإدارة المدرسية، كما أكدت النتائج الكيفية أن هناك ارتفاعًا في مستوى العمل بروح الفريق بين المعلمين، وزيادة الالتزام الجماعي اتجاه تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مما ساعد على تحسين تنظيم العمل داخل المدارس.

ويتضح من التحليل الكيفي أن مشاركة المعلمين والعاملين في إعداد الرؤية والرسالة والأهداف ساعدت في رفع مستوى الالتزام والانتماء، ما انعكس بدوره على التنفيذ الفعلي للخطة ورفع كفاءة الإدارة المدرسية، وهو ما ينسجم تمامًا مع المتوسط المرتفع الذي أظهرته النتائج الكمية. فالإشراك في التخطيط رفع وعي المعلمين بالأهداف والمسؤوليات وحدد لهم دورهم بوضوح، مما أدى إلى شعورهم بالمسؤولية وزاد من دافعيتهم لتحقيق الأهداف.

بناءً عليه، فإن التقاء النتائج الكمية (المتوسط المرتفع والدلالة الإحصائية القوية) مع النتائج الكيفية (الوعي بأهمية التخطيط والمشاركة الفعالة) يوضح أن تطوير الإدارة المدرسية لم يكن مجرد تصور نظري لدى المديرين، بل كان تطبيقًا عمليًا ممنهجًا ظهر بوضوح في الأداء المدرسي، وهذا التوافق القوي بين بيانات الكم والكيف يدعم مصداقية النتائج النهائية للدراسة، ويؤكد أن وجود سياسات واضحة توجه العمل الإداري، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بين المعلمين، وزيادة الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما ساهمت برامج التدريب والتطوير المهني في رفع كفاءة القيادات المدرسية، هذه العوامل مجتمعة أدت إلى تحسين الأداء الإداري ورفع مستواه في رفع مستوى تطوير الإدارة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن هناك جهودًا فعلية نحو تطوير الإدارة، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة الكمال الإداري، فدراسة طوطح (2023) أظهرت أن التطور في الممارسات الإدارية جاء نتيجة تطبيق أساليب قيادية حديثة، وهو ما ينسجم مع النتائج الحالية التي بينت تحسنًا ملحوظًا في الأداء الإداري لكنه ما زال بحاجة إلى تعزيز. كما دعمت دراسة محمد (2023) هذه

النتيجة، حيث أكدت أن تطوير الإدارة يعتمد على تعزيز الكفاءة المؤسسية، وهو ما يفسر ارتفاع المتوسط إلى مستوى مرتفع، دون بلوغ الحد الأعلى.

وبالمثل، أشارت دراسة الثقفي (2024) إلى أن البيئة المدرسية أصبحت أكثر دعمًا للتطوير الإداري من خلال تبني سياسات فعالة، ويدعم هذا أيضًا ما جاء في دراسة رمضان وآخرون (2019) التي أكدت أن وجود خطط استراتيجية يسهم في رفع الأداء، وهو ما انعكس في نتائج هذه الدراسة التي أظهرت تحسنًا ملموسًا في الأداء الإداري.

كما أوضحت دراسة الصالحي (2018) أن وضوح الرؤية وتحديد الأولويات يساهم في رفع مستوى الإدارة، وهي عوامل قد تكون موجودة نسبيًا حسب نتائج هذه الدراسة ولكنها بحاجة إلى مزيد من العمل للوصول إلى مستوى التميز. واتفقت مع هذه الرؤية دراسة إبراهيم (2018) التي شددت على وجود أهمية بيئة تنظيمية داعمة لتطوير الادارة المدرسية، وأخيرًا، أيدت دراسة أشيلي (2017) أهمية الممارسات التطويرية في رفع كفاءة الإدارة، وهو ما يتماشى مع التحسن الإيجابي الظاهر في هذه الدراسة، مع وجود فجوة للوصول إلى الكفاءة المثالية.

بالتالي، تشير المقارنة إلى أن هناك توافقًا كبيرًا بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة، جميعها تؤكد أن تطوير الإدارة المدرسية قد حقق تقدمًا ملموسًا، وأن مستواه أصبح "مرتفعًا"، مع استمرار الحاجة إلى مزيد من العمل لتحقيق مستوى التميز الكامل.

تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

هل توجد علاقة بين (التخطيط الاستراتيجي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة والمديرية مع تطوير الإدارة المدرسية) في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس؟

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي جدول (10) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي والمؤهل العلمي من جهة، وتطوير الإدارة المدرسية من جهة أخرى، وذلك عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) ، فقد أوضح النموذج الأول أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (90.1%) من التباين في تطوير الإدارة المدرسية، وهي نسبة مرتفعة جدًا تعكس مدى أهمية هذا المتغير في تعزيز كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية. كما بلغ معامل الانحدار (0.949)، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.949) في درجة تطوير الإدارة المدرسية، وهو تأثير طردي قوي ومباشر، ويُعد هذا التفسير العالي دلالة واضحة على أن تطبيق أسس التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية يسهم بشكل كبير في تحسين الإدارة المدرسية وتطوير أدائه، ويعود ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على تحديد الرؤية والرسالة بوضوح، ووضع أهداف طويلة الأمد، وتنظيم العمل بطريقة منهجية تتيح التعامل مع التحديات التربوية والإدارية بأساليب أكثر فاعلية.

ويُفسر هذا التأثير الكبير أيضًا بكون التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتعزيز ثقافة العمل الجماعي، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تطوير خطط التحسين المستندة إلى التحليل العميق للواقع المدرسي، فحين يمتلك المديرون تصورًا استراتيجيًا شاملاً، يكون بإمكانهم توجيه العمل المدرسي نحو أهداف قابلة للتحقيق، وقياس التقدم بوسائل واضحة وموضوعية، مما ينعكس على جودة الأداء الإداري والتربوي.

أما في النموذج الثاني، فقد تم إدخال متغير المؤهل العلمي إلى جانب التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين المؤهل العلمي وتطوير الإدارة المدرسية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.049) عند مستوى دلالة ($\alpha= 0.05$)، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي يساهم أيضًا، وإن كان بشكل محدود، في تطوير الإدارة المدرسية، وبذلك ارتفعت نسبة التباين المفسر من (90.1%) إلى (90.2%) بعد إدخال المؤهل العلمي، فإن هذا يشير إلى أن المؤهل العلمي يُعد أحد العوامل الداعمة

لتطوير الإدارة المدرسية، وإن لم يكن بنفس قوة التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تفسير هذا الأثر بأن المديرين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى قد يمتلكون معرفة أعمق بالنظريات التربوية وأساليب الإدارة الحديثة، ويكونون أكثر قدرة على توظيف المفاهيم العلمية في تحسين ممارساتهم اليومية.

ووفقًا لمعادلة الانحدار:

المتغير التابع تطوير الإدارة المدرسية $\hat{y}$ =.101 +.948 التخطيط الاستراتيجي.049+ $x1$ المؤهل العلمي $x2$

حيث تمثل $\hat{y}$: تطوير الإدارة المدرسية، $x1$: التخطيط الاستراتيجي، $x2$: المؤهل العلمي

وبالتالي، فإن نتائج الدراسة تعكس أهمية الاستثمار في تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، إضافة إلى رفع مستوى تأهيلهم الأكاديمي من أجل تحقيق مستويات متقدمة من الإدارة المدرسية الفاعلة.

وتعكس هذه النتائج أن تطوير الإدارة المدرسية لا يعتمد فقط على الصفات الشخصية أو السمات الديموغرافية مثل (الجنس أو، نوع المدرسة، سنوات الخبرة، أو المديرية)، بل يعتمد بشكل كبير على امتلاك المديرين أدوات ومهارات تخطيطية واضحة، مدعومة بتأهيل علمي مناسب، ويُفسر عدم دخول المتغيرات الأخرى مثل الجنس أو سنوات الخبرة أو نوع المدرسة أو المديرية إلى النموذج الإحصائي بكونها لم تكن ذات تأثير دال إحصائيًا، مما يشير إلى أن تحسين الإدارة المدرسية لا يرتبط بعوامل ثابتة، بل يتأثر بالعوامل الإدارية والمهنية التي يمكن تطويرها وتنميتها بالتدريب والتعليم.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي والمؤهل العلمي لهما تأثير دال ومباشر في تطوير الإدارة المدرسية، وهو ما يتسق مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المدرسي.

فقد جاءت نتائج دراسة محمد (2023) متوافقة مع نتائج هذه الدراسة، حيث أكـدت علـى أن تطبيـق التخطيط الاستراتيجي يسهم بفاعلية في رفع كفاءة الإدارة المدرسية وتحقيق التميـز المؤسسـي، كمـا دعمت دراسة الثقفي (2024) هذه النتيجة، حيث أوضحت أن امـتلاك المـديرين لرؤيـة اسـتراتيجية واضحة ينعكس بشكل مباشر على مستوى التطوير والتحسين داخل المدارس، كـذلك، أيـدت دراسـة طوطح (2023) أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد أهم عوامل رفع جودة الإدارة المدرسـية وتعزيـز أدائها.

وتتفق مع نتائج الدراسة أيضًا دراسة رمضان وآخرون (2019)، التي أوضحت أن التخطـيط السـليم والإدارة الإستراتيجية المدروسة تلعب دورًا رئيسيًا في تطوير البيئة المدرسية وزيادة فاعلية المـديرين. كما أظهرت دراسة الصالحي (2018) أهمية تبني المديرين لمهارات التخطيط الاسـتراتيجي لتحقيـق التطوير الإداري المستدام.

وفي السياق نفسه، بينت دراسة المعمري واليحمدي (2023) أن التحسين الإداري يرتبط بشـكل وثيـق بتوفر التخطيط الاستراتيجي الممنهج، حيث أشارت نتائجهم إلـى أثـر التخطـيط علـى جـودة الأداء المدرسي، كما أيدت دراسة الخويطر (2023) هذه النتائج موضحة أن التخطيط الاستراتيجي ليس خيارًا بل ضرورة لتطوير بيئات العمل المدرسي.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد أظهرت دراسة الصويفي (2021) توافقًا مع نتائج هذه الدراسة، حيـث أكدت أن المديرين الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى يظهرون كفاءة أكبر في التخطيط والإدارة، مما ينعكس على تطوير مدارسهم. كما دعمت دراسة الهاشمي وآخرون (2020) هذا التوجه، حيث بينت أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى التأهيل الأكاديمي للمديرين وبين مستوى أدائهم الإداري.

أما دراسة الزعبي (2018)، فقد أيدت بشكل مباشر نتائج هذه الدراسة، حيث أكدت أن المؤهل العلمي للمديرين يلعب دورًا مؤثرًا في رفع مستوى الأداء الإداري، وأوصت بضرورة الاستثمار في تطوير المؤهلات العلمية للقيادات المدرسية.

بالمقابل، لم تُشر أي من الدراسات المذكورة إلى وجود تعارض جوهري مع نتائج هذه الدراسة، بل تركز معظمها على دعم فكرة أن التخطيط الاستراتيجي والمؤهل العلمي يمثلان عوامل حيوية وأساسية في تطوير الإدارة المدرسية. ومع ذلك، فإن بعض الدراسات مثل السنيدي وآخرون (2019) قدمت رؤية أوسع شمولًا عبر الإشارة إلى أن التخطيط بحاجة إلى بيئة داعمة لتحقيق أقصى أثر ممكن، مما قد يدل على أن التخطيط وحده لا يكفي بدون توافر ظروف تنظيمية مواتية.

بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي يُعد ركيزة أساسية في تطوير الإدارة المدرسية، وهو ما يستدعي تعزيز قدرات المديرين في هذا المجال من خلال برامج تدريبية مهنية متخصصة تُمكنهم من تحليل واقع المدرسة، وتحديد أولويات التطوير، وصياغة خطط فعّالة قابلة للتنفيذ والمتابعة.

ومن الجدير بالذكر أن بعض المتغيرات الديمغرافية الأخرى مثل الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والمديرية لم تُدرج في النموذج الإحصائي، ما يشير إلى أن تأثيرها على تطوير الإدارة المدرسية لم يكن دالًا إحصائيًا.

تشير نتائج الدراسة إلى الأهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي بناء وتطوير الإدارة المدرسية، لما له من دور فاعل في توجيه العمل المدرسي نحو أهداف واضحة وتنظيم الموارد بكفاءة واتخاذ القرارات على أسس علمية مدروسة، كما أكدت النتائج على إسهام المؤهل العلمي في دعم هذه العملية، وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، وانطلاقًا من هذه النتائج، ترى الباحثة أن تطوير الإدارة المدرسية لا يمكن أن يعتمد على العوامل التقليدية وحدها، بل يتطلب استثمارًا حقيقيًا في تعزيز مهارات

التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، وتوسيع فرص التعليم والتدريب المستمر لهم، بما يسهم في رفع كفاءتهم الإدارية وتحقيق الأداء المدرسي المتميز، وتمكين المديرين من ممارسة صلاحياتهم بمرونة وفعالية، يشكل مسارًا ضروريًا نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والنهوض بالمؤسسات التعليمية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وارتفاع مستوى تطوير الإدارة المدرسية، وتأكيد وجود علاقة دالة إحصائيًا بينهما، توصي الباحثة بما يلي:

1. . زيادة تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية كمدخل فاعل لتطوير الإدارة المدرسية، من خلال دمجه في جميع العمليات الإدارية، وأن تُبنى الخطط الاستراتيجية على تحليل بيئي دقيق وتتماشى مع رؤية المدرسة ورسالتها المستقبلية.
2. تشجيع مديري المدارس على رفع مستواهم الأكاديمي، من خلال استكمال دراساتهم العليا في مجالات الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، وتقديم الدعم والتسهيلات اللازمة لهم،
3. حث مديري المدارس على الالتحاق ببرامج تطوير مهني معتمدة، وتكسبهم مهارات حديثة تساعدهم على قيادة مدارسهم بفعالية في ظل التحديات المتزايدة في البيئة التعليمية.
4. إنشاء وحدات إشرافية في مديريات التربية والتعليم لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية المدرسية، وتقديم الدعم الفني والاستشاري لضمان تحسين الأداء الإداري المستند إلى مؤشرات موضوعية وقابلة للقياس.
5. تعزيز ثقافة التقييم والتحفيز في المدارس الحكومية من خلال إجراء تقييمات دورية لأداء الإدارة المدرسية بناءً على جودة التخطيط والتنفيذ، وتكريم المدارس والمديرين المتميزين لتحفيز المزيد من التميز والابتكار.

6. تعميق الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والمدارس لضمان مواءمة الخطط الاستراتيجية المدرسية مع السياسات التربوية الوطنية، وتسهيل تبادل أفضل الممارسات بين المدارس الحكومية في مختلف المديريات.
7. تقليل المركزية الإدارية في إدارة المدارس الحكومية عبر منح مديري المدارس صلاحيات أوسع في التخطيط واتخاذ القرار، بما يعزز قدرتهم على إعداد خطط استراتيجية تتناسب مع خصوصية واقعهم المدرسي، ويزيد من مرونة الاستجابة للتحديات التربوية والإدارية بشكل أكثر فاعلية.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

ابراهيم، فاطمة. (2018). تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة مع التطبيق على المدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليبوبية. *دراسات تربوية واجتماعية، 24*(4)، 249-342.

أزحيمان، نداء. (2017). درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس.[أطروحة ماجستير منشورة]. 252-514.

الاغا، صهيب، وعساف، محمود. (2019). *الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات*. القاهرة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر.

البداينة، سمية. (2022). دور الإدارة المدرسية في تحسين التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للنشر العلمي، 42*، 325-346.

البلوشي، خولة. (2015). مهارات التخطيطالاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم في محافظة البريمي.[أطروحة ماجستير منشورة]. كلية التربية، 135.

التويجري، فاطمة .(2020) .برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة .*المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، 20(15)، 229-271.*

الثقفي، مستور. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5*(53)، 132-173.

الحريري، رافدة. (2007). *التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية*. دار الفكر للنشر والتوزيع.

الخضر، الزين، والكودة، أبو ذر (2020). *الإدارة المدرسية* (المجلد 1). دار كتبنا.

خليفة، حسن حسين. (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الخويطر، رؤى، والخويطر، محمد. (2023). كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس المستقلة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7*(22)، 51-65.

الدواد، خالد. (2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، 316-269.

الدوسري، صالح. (2017). العلاقة التكاملية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة التعليمية الشاملة. *مجلة كلية التربية*، *68*(4)، 336-364.

رمضان، محمد، أحمد، وننسي. (2019). تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية -جامعة جنوب الوادي*، *40*، 223-200.

الزبون، لما. (2024). دور مديري المدارس في تعزيز الشراكة المجتمعية وتحديات ذلك من وجهة نظر مجالس أولياء الأمور في مدارس محافظة بيت لحم. *مجلة جامعة القدي المفتوحة للأبحاث والدراسة التربوية والنفسية*، *44*(15)، 118-225.

الزبيدي، علي محمد. (2010). *الإدارة التربوية: أسسها وتطبيقاتها*. عمان: دار الفكر.

الزعبي، ميسون. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية بالأردن (دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد). *دراسات العلوم التربوية*، *45*(4)، 180-640.

زياد، محمد. (2023). خصائص الإدارة المدرسية الناجحة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة كركروك. *مجلة تكريت للعلوم الإنسانية*، 389-406.

سلطان العويني. (2023). معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. *مجلة القراءة والمعرفة*، *265*(23)، 159-190.

السنيدي، محمد، وجوهر، يوسف، وعبدالرحمن، حسنية. (2019). دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان .*الثقافة والتنمية*، *141(20).167-216.*

السويدان، طارق، العدلوني، محمد، ومحمد، أكرم. (2003). *كيف تكتب خطة إستراتيجية*. الرياض: قرطبة للنشر.

صوالحة، أمل. (2023). اللامركزية الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومعيقات التطبيق في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية. *مركز البحث وتطوير الموارد البشرية -رماح*، *56*، 90-110.

الصويفي، أشرف. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بمواجهة الازمات. *الاقتصاد الصناعي، 1*(11)، 417–449.

ضبابات، ياسر، ويحيى، خيرية. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية التربية والتعليم: دراسة تطبيقية على محافظة طوباس. *68*، 351–385.

طوطح، هنادي (2021). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته في المدارس الخاصة في مدينة القدس. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 530–552.

طوطح، هنادي. (2023). واقع الإدارة المدرسية في المدارس العربية في مدينة القدس ومعوقاتها من وجهة نظر المديرين ونوابهم ومقترح لتطويره، رسالة دكتوراة. *الجامعة العربية الأمريكية*، 105–112.

عابدين، حسني. (2013). دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في الكليات الحكومية بقطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات* (4)، 169–192.

العطيوي، ركان. (2023).دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة. *مجلة كلية التربية، 39(22)، 1–28.*

محمد، رضا، وأنجي، مصطفى. (2023). نموذج مقترح لاستخدام ادارة المعرفة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الخدمات الإدارية بمؤسسات التعليم العام: دراسة ميدانية على العاملين بمدرسة الثانوية الثاني عشر للبنات بخميس مشيط. *مجلة رماح للبحوث والدراسات* (76)، 27–61.

مدبولي، محمد. (2001). *التخطيط المدرسي الاستراتيجي*. القاهرة: الدار العربية للكتاب.

المهدي، عائشة، ويونس، محمد. (2019). التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة سبها. 533.

ميا، علي يونس، اسبر، لمى فيصل، والحلبي، هلال. (2023). تقييم مدى توافر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات بالسويداء. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية –سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 45*(2)، 383–404.

النجار، عبد العزيز. (2012). *أسس الإدارة المدرسية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الهاشمي، علي، ومصطفى، يوسف، ومحمد، عبير.(2020). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية 14(2)، 105-172.*

هيال، نوري. (2023). الإدارة المدرسية ودورها في تطوير المناهج المدرسية. *مجلة الأصالة، 8*(3)، 325-346.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2023). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي2022/2023*. رام الله.

اليحمدي، حمد، والمعمري، أمينة. (2023). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية، 39*(4)، 154-196.

ثانياً: المراجع الاجنبية

Altinkurt, Yahya. (2010). Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning, Educational Sciences: Theory and Practice, 10(4), p. *10*, 1947-1968.

Al-Zboon, Mohammad Saleem., & Hasan, Manal Subhi. (2012). strategic school planning in jordan. *132*(4), 809-825.

Ashley, N. (2016). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact. *Educational Management Administration & Leadership, 45*(6), 1002-1019.

Bantilan, J. (2023). Strategic Planning in Education: A Systematic Review. *Asian Journal of Education and Social Studies, 45*(1), 40-54.

Carron, Gabriel. (2010). Strategic Planning: Concept and Rationale, working paper, Education Sector planning, Paris: UNESCO.

Day, C., & Sammons, P. (2016). Successful school leadership. *Education Development Trust*, 220-231.

Kipkemboi, F., & J., Sang, J., Rotich, G.,. (2015). Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya. SAGE Open, 5.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5-22.

Mesra, r., Tuerah, R., Imbar, M., & Ngumarno. (2024). Strategic Planning in Schools : A Study Of Educational Management. *Journal on Education, 6*(3), 16908–16916.

Ng, S., & Szeto, S. (2016). -Ng, S. W., & Szeto, S. Y. E. (2016). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. Educational Management Administration & Leadership, 44(4), 540-557.

Nkumbwa, E. (2019). The role of strategic planning in school improvement in selected secondary schools of Solwezi district. *Zambia (Master's thesis, University of Zambia).,* 300-321.

Omari, Ahmad. (2023). Strategic Planning Effectiveness and Leadership for Educational Institutions. *Academia.edu.*, 302-325.

Priyambodo, P., & Hasanah, E. (2021). Strategic planning in increasing quality of education. Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6(1), 109-126.

Ramadan, M. (2019). Transformational Leadership and School Development. *Journal of Educational Change, 20*(2), 157–175.

Salkic, Ismet. (2014). Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems, 12*(1), 61-77.

Sang, F., Kindiki, J., & Kipruto, K. (2015). Availability and the level of implementation of strategic plans in secondary schools in Nandi County. *SAGE Open, 5*(2), 215-328.

saqee, M., Sittar, K., & Munawar, S. (2022). Impact of Leadership Training on Administrative Performance of Head Teachers. *Global Educational Studies Review, 7*(1), 336-346.

Seje, S., Ombati, J., & Maithya, P. (2021). An Evaluation of the Implementation of Strategic Planning as a Tool for Improving Performance Management Practices by Principals of Public Secondary Schools in Nyamira County, Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development, 10*(6), 200-223.

Steyn, H., & Wolhuter, C. (2010). reating Sustainable Learning Environments in Schools by Means of Strategic Planning: The Experience of Engagement by a Comparative Education Team at a University. *South African Journal of Higher Education, 24*(3), 456-470.

Tashakkori, A, J., &, R. B.,, T. (2020). Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. Sage publications.

Uwambajimana, O., & Andala, H. (2022). Relationship between School Strategic Planning and Students' Academic Performance. *Journal of Education, 5*(4), 27-45.

wanjala, C., & Rarieya, J. (2014). Strategic Planning in Schhol in Kenya: Possibilities and Challenges. *International Studies in Educational Administration, 42*(1), 17-30.

Weyama, J. (2018). Stakeholder Influence in Institutional Strategic Planning Practices in Public Secondary Schools in Kenya (A Survey of Public Secondary Schools in Migori County). *International Journal of Economic Behavior and Organization, 6*(1), 22-28.

Williams, H., & Johnson, T. (2013). Strategic Leadership in Schools. *Education, 133*(3), 350-355.

Yaakob, M., Musa, M., & Habibi, A. (2019). Strategic Management and Strategic Planning in School: Is It Worth for Teachers?. *Academy of Strategic Management Journal, 18*(3), 1-6.

Yıldırım, A. (2020). The Effect of Strategic Planning on School Effectiveness. *PESA International Journal of Social Studies, 6*(2), 163-180.

Zechlin, L. (2010). *Strategic Planning in Higher Education. In: International Encyclopedia of Education.* Amsterdam: Elsevier.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة السادة مدراء المدارس الحكومية الفلسطينية الأفاضل

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس** "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها تتمتع بالسرية التامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

الطالبة: مها أبو عياش

القسم الأول: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالاتك

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

4. مستوى المدرسة:

( ) مدرسة أساسية دنيا ( ) مدرسة أساسية عليا

( ) مدرسة ثانوية

5. المديرية:

( ) نابلس ( ) جنين

( ) طولكرم ( ) قلقيلية

( ) سلفيت ( ) طوباس

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

ضع اشاة صح (√) أمام الفقرة المناسبة:

الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي					
1	يعزز التخطيط الاستراتيجي ثقة مدير المدرسة في وضع سياسات داعمة لتحقيق الأهداف المرجوة					
2	يزيد التخطيط الاستراتيجي من فاعلية المعلمين والعمل بروح الفريق					
3	يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع برامج مناسبة					
4	يسمح التخطيط الاستراتيجي بالتعديل في الرؤية المستقبلية بما يقتضي مصلحة المدرسة					
5	يقوي التخطيط الاستراتيجي فاعلية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي					
	المجال الثاني: التحليل البيئة الداخلية والخارجية					
6	يتم تحديد الامكانات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة					
7	تحديد مصادر القوة واستغلالها بشكل المناسب					
8	تحديد مواطن الضعف ومعالجتها					
9	وضع الخطة الاستراتيجة وفق الامكانيات المتاحة					
10	يعمل التخطيط الاستراتيجي على التوظيف الأمثل للامكانات المادية والبشرية في المدرسة نحو تحقيق أداء أفضل					
11	الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية					
	المجال الثالث: صياغة الخطة الاستراتيجية					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
12	لدى المدرسة رؤية ورسالة واضحة مكتوبة					
13	يتم اعداد الرؤية والرسالة والأهداف بمشاركة العاملين بالمدرسة					
14	لدى المدرسة أهداف مكتوبة بنتائج محددة للوصول اليها					
15	تحرص رؤية المدرسة على رفع مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة					
16	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها تمثلني وتتوافق مع ارآئي					
17	تلتزم المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي المستمر لتطوير أدائها					
	المجال الرابع: تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
18	يوجد خطة استراتيجية سنوية تسعى المدرسة لانجازها					
19	تحرص المدرسة على تنفيذ الخطة وفقاَ لرؤيتها ورسالتها وأهدافها					
20	تساهم الخطة الاستراتيجة في اتخاذ القرارات المناسبة					
21	تحدد الخطة الاستراتيجية الأدوار بطريقة واضحة					
22	تركز الخطة الاستراتيجية على رفع وتحسين الاداء في المدرسة					
23	يتم استخدام آليات محددة لتقويم الخطة الاستراتيجية والحصول على تغذية راجعة باستمرار					
	المجال الخامس: المتابعة والتقييم					
24	لدى المدرسة نظام متابعة مكتوب ومحدد					
25	تعتمد المدرسة على نظام الحوافز لتحسين الاداء					
26	يوجد في المدرسة معايير واضحة للمتابعة واتقييم					
27	تعتمد المدرسة عاى التغذية الراجعة من المعلمين والمجتمع لتلبية احتياجاتهم من خلال خطتها					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
28	تحرص المدرسة على معايير النزاهة والشفافية عند اجراء التقييم					
	المجال السادس: معيقات التخطيط الاستراتيجي					
29	كثرة المسؤوليات الادارية تعيق التخطيط الاستراتيجي					
30	قلة الخبرات لدى المدراء والمعلمين بالتخطيط الاستراتيجي					
31	المركزية وقلة الصلاحيات الممنوحة لادارة المدرسة					
32	غياب نظام الحوافز المادية والمعنوية في المدرسة					
33	ضعف مهارات التقويم المدرسي الذي تنطلق منه خطة المدرسة					
34	غياب مشاركة أعضاء المجتمع في تحديد الأهداف المستقبلية					

الجزء الثاني: تطوير الإدارة المدرسية

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	المجال الأول: الجوانب الإدارية					
1	توظيف القوانين واللوائح بما يحقق أهداف المدرسة					
2	لدى الإداراة المدرسية صلاحيات ادراية بدرجة كافية					
3	تحدد الإدارة المدرسية المسؤوليات طبقاً للتخصصات بفاعلية					
4	تشارك الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي في صناعة قرارات من شأنها تطوير المدرسة					
5	تتخذ الإدارة المدرسية قرارات تدعم التدريب والتنمية للكوادر التعليمية					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
6	تنفذ الادارة المدرسية الخطط التربوية وتعمل على تقييمها					
7	تشكل اللجان ومجالس الآباء وتتعاون معها بفاعلية					
	المجال الثاني: الموارد البشرية والمادية					
8	تستثمر الادارة المدرسية الموارد البشرية في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة					
9	توزيع الأجهزة والموارد المتاحة للاستفادة منها					
10	تضع الإدارة المدرسية خطط للتنمية المهنية للعاملين في المدرسة					
11	توفر احتياجات الأمن والسلامة					
12	تقدير فعالية الإشراف التربوي في تطوير التدريس					
13	تحديد احتياجات المدرسة من المعلمين حسب تخصصاتهم					
14	تقدر كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة					
15	تأخذ الإدارة المدرسية توصيات العاملين بعين الاعتبار					
	المجال الثالث: الجوانب الفنية					
16	العمل على ترجمة البرنامج التربوي إلى خطط واقعية					
17	تنظيم وجمع المتطلبات التربوية في ضوء المعلومات المتوفرة.					
18	تطوير وتطبيق المعايير المناسبة لتحديد احتياجات المعلمين المهنية					
19	الإشراف على الصيانة العامة للمدرسة					
20	تحديد احتياجات المدرسة من كتب وأجهزة وأدوات متنوعة					
21	اعداد وكتابة التقارير للادارات المركزية في المديرية					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
22	القدرة على اكتشاف الأخطاء والتصرف للمحافظة على أداء المدرسة					
23	توفير التجهيزات اللازمة ومبنى المدرسي لدعم عملية التطوير					
	المجال الرابع: المناهج					
24	توفر الإدارة المدرسية التجهيزات اللازمة لتنفيذ المناهج					
25	تسعى لتبادل الخبرات في مجال الأنشطة التربوية والتعليمية مع المؤسسات لخدمة المناهج					
26	تفعل الأنشطة الصفية واللاصفية الداعمة لتنفيذ المناهج					
27	تتصل الادارة المدرسة بالإدارة المركزية لتطوير المناهج					
28	تشجع على تفعيل المناهج من خلال تنفيذ مشروعات تخدم المجتمع المحلي وتتعاون معه					
29	تفعيل التكنولوجيا ووسائل التعلم الحديثة في تطبيق المنهاج					
30	تحرص الإدارة على مشاركة المعلمين في تطوير المناهج وتأخذ توصياتهم بعين الاعتبار					
	المجال الخامس: الطلاب					
31	تشارك الإدارة المدرسية الطلبة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية					
32	تدعم حصول الطلبة على حقوقهم والالتزام بأداء واجباتهم					
33	تفعل آليات التغذية الراجعة وتحليل النتائج لتحسين تحصيل الطلبة					
34	يشارك الطلبة في تحديد الأنشطة المدرسية وفقاً لميولهم وقدراتهم					
35	وضع خطط علاجية تربوية تتناسب مع مستويات الطلبة ومتابعة تنفيذها					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	المجال السادس: الشراكة المجتمعية					
36	تتوفر آليات للتواصل بين ادارة المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور					
37	توظف ادارة المدرسة الامكانيات المتاحة في المجتمع المحلي لتحقيق شراكة مجتمعية فاعلة					
38	تشارك الإدارة المدرسية المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات لتطوير العملية التعليمية					
	المجال السابع: معيقات تطوير الإدارة المدرسية					
39	قصور الدعم المادي اللازم لتحقيق متطلبات المدرسة					
40	استغلال الوقت والجهد في اعداد سجلات ورقية روتينية					
41	ضعف الدعم والمشاركة المجتمعية الفاعلة					
42	قلة الحوافز المادية والمعنوية للكوادر التعليمية					
43	ضعف بعض أعضاء الهيئة التدريسية وحاجتهم للتدريب المهني					
44	المركزية في اتخاذ القرارات					

انتهت الاستبانة

ملحق (ب)

أسماء لجنة المحكين لأداة الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	أحمد بدح	استاذ	ادارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
2	غسان الحلو	أستاذ مشارك	مناهج علوم	جامعة النجاح الوطنية
3	سهيل صالحة	استاذ مشارك	أساليب رياضيات	جامعة النجاح الوطنية
4	رهام سلحب	استاذ مساعد	تعليم وتعلم	جامعة فلسطين التقنية –الخضوري
5	صلاح ياسين	استاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس	جامعة النجاح الوطنية
6	باسل أبو بكر	أستاذ مساعد	ادارة تربوية	وزارة الداخلية
7	محمود الشمالي	استاذ مساعد	المناهج وطرق التدريس	جامعة النجاح الوطنية
8	محمود حسين	أستاذ مساعد	ادارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق (ج)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات السادة مديري المدارس الحكومية الفلسطينية الأفاضل

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس** "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية، علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها تتمتع بالسرية التامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

الطالبة: مها أبو عياش

القسم الأول: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالاتك

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى

3. سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات

( ) 10 سنوات فأكثر

4. مستوى المدرسة:

( ) مدرسة أساسية دنيا ( ) مدرسة أساسية عليا

( ) مدرسة ثانوية

5. المديرية:

( ) نابلس ( ) جنين

( ) طولكرم ( ) قلقيلية

( ) سلفيت ( ) طوباس

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

ضع إشارة (√) أمام الفقرة المناسبة:

الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي للمدرسة					
1	يعزز التخطيط الاستراتيجي ثقة مدير المدرسة في وضع سياسات داعمة لتحقيق الأهداف المرجوة.					
2	يزيد التخطيط الاستراتيجي من فاعلية المعلمين في العمل بروح الفريق.					
3	يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع برامج تربوية مناسبة.					
4	يسمح التخطيط الاستراتيجي بالتعديل في الرؤية المستقبلية بما تقتضي مصلحة المدرسة.					
5	يقوي التخطيط الاستراتيجي من فاعلية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.					
	المجال الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة					
6	يتم تحديد الامكانات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة.					
7	تحديد مصادر القوة واستغلالها بشكل المناسب.					
8	تحديد مواطن الضعف ومعالجتها.					
9	وضع الخطة الاستراتيجة وفق الامكانيات المتاحة.					
10	يعمل التخطيط الاستراتيجي على التوظيف الأمثل للامكانات المادية والبشرية في المدرسة نحو تحقيق أداء أفضل.					
11	الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	المجال الثالث: صياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة					
12	تتمتع المدرسة برؤية ورسالة واضحة مكتوبة.					
13	يشارك العاملين في المدرسة باعداد الرؤية والرسالة والأهداف.					
14	لدى المدرسة أهداف مكتوبة بنتائج محددة للوصول اليها					
15	تحرص رؤية المدرسة على رفع مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة					
16	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها تمثلني وتتوافق مع ارآئي كمدير للمدرسة.					
17	تلتزم المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي المستمر لتطوير أدائها.					
	المجال الرابع: تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة					
18	يوجد خطة استراتيجية سنوية تسعى المدرسة لانجازها.					
19	تحرص المدرسة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها.					
20	تساهم الخطة الاستراتيجة في اتخاذ القرارات المناسبة.					
21	تحدد الخطة الاستراتيجية في المدرسة الأدوار بطريقة واضحة.					
22	تركز الخطة الاستراتيجية على رفع وتحسين أداء العاملين.					
23	تستخدم المدرسة آليات محددة لتقويم الخطة الاستراتيجية والحصول على تغذية راجعة باستمرار.					
	المجال الخامس: المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية					
24	لدى المدرسة نظام متابعة للخطة الاستراتيجية مكتوب ومحدد.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
25	تعتمد المدرسة على نظام الحوافز لتحسين الاداء.					
26	يوجد في المدرسة معايير واضحة للمتابعة والتقييم.					
27	تعتمد المدرسة على التغذية الراجعة من المعلمين والمجتمع لتلبية احتياجاتهم من خلال خطتها.					
28	تحرص المدرسة على معايير النزاهة والشفافية عند اجراء التقييم.					

الجزء الثاني: تطوير الإدارة المدرسية

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	المجال الأول: الجوانب الإدارية للادارة المدرسية					
1	توظف الادارة المدرسية القوانين واللوائح بما يحقق أهدافها.					
2	تتمتع الإدارة المدرسية بصلاحيات إدراية بدرجة كافية.					
3	تحدد الإدارة المدرسية المسؤوليات طبقاً للتخصصات بفاعلية.					
4	تشرك الادارة المدرسية الهيئة التدريسية في صناعة قرارات التي تساهم في تطوير المدرسة.					
5	تتخذ الإدارة المدرسية قرارات تدعم التدريب والتنمية للكوادر التعليمية.					
6	تنفذ الادارة المدرسية الخطط التربوية وتعمل على تقييمها.					
7	تشكل الإدارة المدرسية اللجان ومجالس الآباء وتتعاون معها بفاعلية.					
	المجال الثاني: الموارد البشرية والمادية للإدارة المدرسية					
8	تستثمر الادارة المدرسية الموارد البشرية في المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
9	توزع الإدارة المدرسية الأجهزة والموارد المتاحة للاستفادة منها.					
10	تضع الإدارة المدرسية خطط للتنمية المهنية للعاملين في المدرسة.					
11	توفر الإدارة المدرسية احتياجات الأمن والسلامة.					
12	تقدر الإدارة المدرسية فعالية الإشراف التربوي في تطوير التدريس					
13	تحدد الإدارة المدرسية احتجاجات المدرسة من المعلمين حسب تخصصاتهم.					
14	تقدر الإدارة المدرسية كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.					
15	تأخذ الإدارة المدرسية توصيات العاملين بعين الاعتبار.					
	المجال الثالث: الجوانب الفنية للإدارة المدرسية					
16	تعمل الإدارة المدرسية على ترجمة البرنامج التربوي إلى خطط واقعية					
17	تنظم الإدارة المدرسية المتطلبات التربوية في ضوء المعلومات المتوفرة.					
18	تطور الإدارة المدرسية المعايير المناسبة لتحديد احتياجات المعلمين المهنية.					
19	تشرف الإدارة المدرسية على الصيانة العامة للمدرسة.					
20	تحدد الإدارة المدرسية احتياجات المدرسة من كتب وأجهزة وأدوات متنوعة.					
21	تعد الإدارة المدرسية التقارير للادارات المركزية في المديرية.					
22	تتمتع الإدارة المدرسية بالقدرة على اكتشاف الأخطاء والتصرف للمحافظة على أداء المدرسة.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
23	توفر الإدارة المدرسية التجهيزات اللازمة ومبنى المدرسي لدعم عملية التطوير.					
	المجال الرابع: المناهج المدرسية					
24	توفر الإدارة المدرسية التجهيزات اللازمة لتنفيذ المناهج المدرسية.					
25	تسعى الإدارة المدرسية لتبادل الخبرات في مجال الأنشطة التربوية والتعليمية مع المؤسسات لخدمة المناهج المدرسية.					
26	تفعل الإدارة المدرسية الأنشطة الصفية واللاصفية الداعمة لتنفيذ المناهج.					
27	تتصل الادارة المدرسة بدائرة المناهج في القضايا المتعلقة بتطوير المناهج.					
28	تشجع الإدارة المدرسية على تفعيل المناهج من خلال تنفيذ مشروعات تخدم المجتمع المحلي وتتعاون معه.					
29	تفعل الإدارة المدرسية التكنولوجيا ووسائل التعلم الحديثة في تطبيق المنهاج.					
30	تحرص الإدارة المدرسية بتوصيات الهيئة التدريسية بعين الاعتبار في القضايا المتعلقة بالمناهج المدرسية.					
	المجال الخامس: الطلبة					
31	تشرك الإدارة المدرسية الطلبة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية					
32	تدعم الإدارة المدرسية حصول الطلبة على حقوقهم والالتزام بأداء واجباتهم					
33	تفعل الإدارة المدرسية آليات التغذية الراجعة وتحليل النتائج لتحسين تحصيل الطلبة					
34	تشرك الإدارة المدرسية الطلبة في تحديد الأنشطة المدرسية وفقاً لميولهم وقدراتهم					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
35	تضع الإدارة المدرسية خطط علاجيـــة تربويـــة تتناسب مع مستويات الطلبة ومتابعة تنفيذها					
	المجال السادس: الشراكة المجتمعية					
36	تتوفر الإدارة المدرسية آليات للتواصـــل بينهـــا وبين المجتمع المحلي.					
37	توظف الإدارة المدرسية الامكانيات المتاحة فـــي المجتمع المحلي لتحقيق شراكة مجتمعية فاعلة.					
38	تشرك الإدارة المدرسية المجتمع المحلـــي فـــي اتخاذ القرارات لتطوير العملية التعليمية.					

ملحق (د)

أسئلة المقابلة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في المدرسة

1. كيف يمكن أن يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقة مديري المدارس في وضع سياسات داعمة لتحقيق الأهداف المرجوة؟ وهل يزيد من فعالية المعلمين في العمل بروح الفريق؟
2. ما مدى أهمية مشاركة العاملين في المدرسة في إعداد خطة المدرسة (الرؤية والرسالة والأهداف)؟ وكيف تؤثر هذه المشاركة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟
3. كيف تعكس الخطة الاستراتيجية رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها في تنفيذ الأنشطة المدرسية وزيادة تحصيل الطلبة؟

المحور الثاني: تطوير الإدارة المدرسية:

1. كيف يمكن للإدارة المدرسية أن توظف القوانين واللوائح لتحقيق أهدافها؟
2. حسب رأيك، كيف يمكن تحسين استثمار الموارد البشرية والمادية في المدارس لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية؟
3. كيف تسهم الإدارة المدرسية في توفير التجهيزات اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية

ملحق (هـــ)

أسماء لجنة المحكمين لأداة المقابلة

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	أحمد بدح	استاذ دكتور	ادارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
2	غسان الحلو	استاذ مشارك	مناهج علوم	جامعة النجاح الوطنية
3	صلاح ياسين	استاذ مساعد	مناهج وأساليب تدريس	جامعة النجاح الوطنية
4	رهام سلحب	استاذ	ادارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية – خضوري
5	محمود حسين	أستاذ مساعد	ادارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق (و)

كتب تسهيل مهمة

جامعة
النجـــاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies

التاريخ : ٢٥ / ٩ / ٢٠٢٤م

حضرة الدكتور فادي حسونة المحترم
عميد كلية الدراسات العليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: تسهيل مهمة

اسم الطالب/ة مها نواف محمد أبو عياش رقم التسجيل ١٢١٥٤٤٩٩ .

التخصص: ادارة تربوية .

عنوان الاطروحة/ الرسالة:	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس
فصل الاعتماد:	الفصل الثاني ٢٠٢٣/٢٠٢٤
اسم المشرف:	د. زاهي ياسين
الجهة المخاطبة	مركز البحث و التطوير التربوي – وزارة التربية و التعليم
العينة المستهدفة	مديري المدارس الحكومية في مديريات شمال فلسطين
المعلومات المراد جمعها	توزيع الاستبانة للاجابة عنها
أداة البحث	الاستبانة

يجب على الطالب/ة ارفاق :

الاستبيان، IRB ان وجد

رابط الاستبانة :

https://forms.gle/Cm6HDDPKmnTjcysKA

فلسطين، نابلس، ص.ب ٧٠٧ هاتف: ٠٩-٢٣٤٥١١٠، ٠٩-٢٣٤٥١١٤، ٠٩-٢٣٤٥١١٣ (٩٧٢)(٠٩) فاكس: ٠٩-٢٣٤٢٩٠ (٩٧٢)(٠٩)
Nablus, P. O. Box (7) Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115,
3288 (5) Facsimile 972 92342987 www.najah.edu - email fgs@najah.edu

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies

جامعة
النجـــاح الوطنية
كليـة الدراســات العليـا

التاريخ : 2024/10/02 م

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة / مها نواف محمد أبو عياش رقم التسجيل (12154499)
تخصص ماجستير الإدارة التربوية.

نهديكم اطيب التحيات ونعلمكم بأن الطالبة **مها نواف محمد أبو عياش** هي طالبة دراسات عليا في برنامج ماجستير الإدارة التربوية وهي بصدد اعداد رسالة الماجستير الخاصة بها والتي هي بعنوان:

" العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس"

يرجى من حضرتكم مخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة، حيث تحتاج الطالبة الى توزيع استبانة على مديري المدارس الحكومية في مديريات المحافظات الشمالية، وذلك لجمع معلومات حول العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس. وذلك لأغراض بحثية خاصة برسالة الماجستير الخاصة بها. مؤكدين لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام ،،،

د. فادي حسونة
عميد كلية الدراسات العليا

مرفق: - الاستبانة

فلسطين، نابلس، ص.ب 7707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09)(972)+ فاكسميل 2342907(09)(972)
Nablus, P. O. Box (7) +Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
+ Facsimile 972 92342907 +www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (ز)

قيم تشبع كل فقرة والجذر الكامن ونسبة التباين المفسر

رقم الفقرة	قيمة تشبع الفقرة
1	.625
2	.764
3	.613
4	.
5	.842
6	.706
7	.847
8	.787
9	.865
10	.876
11	.870
12	.835
13	.739
14	.819
15	.851
16	.870
17	.873
18	.874
19	.876
20	.906
21	.839
22	.855
23	.848
24	.874
25	.634
26	.804
27	.852
28	.785
	الجذر الكامن = 17.987
	نسبة التباين المفسر = 64.240 %

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

THE CORRELATION BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND THE ADVANCEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATION IN PUBLIC SCHOOLS IN PALESTINE: INSIGHTS FROM SCHOOL PRINCIPALS

By
Maha Abu Ayyash

Supervisors
Dr. Zahi Yassin
Dr. Jaafar Abu Sa'a

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Master of Educational Management, Faculty of Graduate Studies, An Najah National University, Nablus-Palestine.

2025

THE CORRELATION BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND THE ADVANCEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATION IN PUBLIC SCHOOLS IN PALESTINE: INSIGHTS FROM SCHOOL PRINCIPALS

By
Maha Abu Ayyash
Supervisors
Dr. Zahi Yassin
Dr. Jaafar Abu Sa'a

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between strategic planning and the development of school management in public schools in Palestine, as perceived by school principals. The analysis was conducted with respect to several variables, including gender, educational qualifications, years of experience, directorate, and school level. To achieve this objective, the researcher employed a descriptive, quantitative, and qualitative correlational methodology, which involved the collection of both quantitative and qualitative data. Two primary instruments were utilized: the first was a questionnaire that encompassed two main axes—Strategic Planning and School Administration Development. The study population consisted of 1,027 public school principals in Palestine, from which a random stratified sample of 280 male and female principals was selected for the application of the study tools. Additionally, an interview tool was administered to 14 public school principals in Palestine.

The findings indicate that the level of strategic planning in public schools in Palestine, as perceived by school principals, yielded an overall arithmetic mean of 3.89, corresponding to a percentage of 77.8%, which is classified as high. Additionally, the level of school management development was reported with an overall arithmetic mean of 3.86 and a percentage of 77.2%, also categorized as high. Furthermore, the results revealed a statistically significant effect at the significance level of $\alpha = 0.05$ for both strategic planning and educational qualifications. Specifically, strategic planning accounted for 90.1% of the variance in the development of school administration, while educational qualifications explained 90.2% of the variance in the same domain. These findings suggest a significant relationship between strategic planning and the development of school administration, as well as between educational qualifications and the development of school administration.

In summary, there exists a significant relationship between strategic planning and the development of school management, as well as between educational qualifications and school management development. Specifically, an increase of one unit in strategic planning correlates with a positive direct change in school management development, quantified at.948. Similarly, an increase of one unit in educational qualifications is associated with a positive direct change in school management development, measured at.049. Furthermore, the results of the interviews indicate that school principals in Palestine acknowledge the critical importance of strategic planning within public schools and its effective role in enhancing school management and achieving the intended objectives.

In light of the findings of the study, it is recommended that public schools enhance the implementation of strategic planning as a vital component for the advancement of school administration. This should be achieved by incorporating strategic planning into all administrative processes. Furthermore, it is essential that strategic plans are grounded in thorough environmental analysis and are aligned with the school's future vision and mission.

Keywords: strategic planning, school administration, public schools, educational qualifications, school principals, Palestine