

## **THE REALITY OF APPLING STRATEGIC EDUCATIONAL PLANNING IN JERUSALEM SCHOOLS FROM THE PRINCIPALS' POINTS OF VIEW**

**Nidaa “Mohammad Fawzi” Sharabati IZHIMAN <sup>1</sup>**

Dr, Al-Quds University, Palestine

### **Abstract:**

This study aims to find out the reality of applying strategic educational in Jerusalem Schools from the principals' points of view, as well as the availability of strategic plans. The study population is (136) schools. A study sample of (74%) was chosen from study population in stratified random sampling for (100) school principles.

The Researcher applied the analytical descriptive approach to answer study questions including (questionnaire, interview and content analysis). The questionnaire consists of two variables (availability of strategic plan, the existing of the planning team) and also (79) sections. While the opening interviews consists of three interviews with the schools principals' . and content analysis consists of analyzing three strategic plans regardless of educational institution. The study concluded that these schools face many political, economical, and social challenges, which cause the existing of different supervising references, and the absence of the references of supervisors on these private schools in Jerusalem. the availability of strategic plans in Jerusalem schools was 75%. The Researcher recommended the following: the Palestinian Ministry of Education should seek to support, guide and supervise private schools to consolidate their policies and strategies, and seize all opportunities to raise education issues in Jerusalem on all local and international levels as they face renewable challenges due to multiple educational authorities, and extend the circle of active participation in planning to include planning experts and the local community.

**Key words:** Strategic Educational Planning, Jerusalem Schools.

---

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.19.12>

<sup>1</sup>  [nidaizhiman@hotmail.com](mailto:nidaizhiman@hotmail.com)

## واقع تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس

نداء "مجد فوزي" شرياتي ازحيمان

د، جامعة القدس، فلسطين

### الملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن واقع تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس، بالإضافة إلى الكشف عن درجة توافر الخطط الاستراتيجية. تكون مجتمع الدراسة من (136) مدرسة، تم إختيار عينة الدراسة والتي تمثل ما نسبته (74%) من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ليتم إجراء الدراسة على (100) مدير ومديرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال ثلاث أدوات للإجابة عن أسئلة الدراسة (الاستبانة، المقابلة، تحليل المحتوى). تكونت الاستبانة من متغيرين (وجود خطة استراتيجية، وتشكيل فريق تخطيط) ومن (79) فقرة، والمقابلة المفتوحة تكونت من ثلاث مقابلات مع مديري المدارس، وتحليل المحتوى كان من خلال تحليل ثلاث خطط استراتيجية باختلاف الجهات الثلاث المشرفة على التعليم. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس يواجه العديد من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية نتج عن ذلك تعدد الجهات المشرفة على التعليم وغياب المرجعية للإشراف على التعليم والتخطيط في المدارس الخاصة. وأن نسبة توافر الخطط الاستراتيجية في مدارس القدس هي (75%). وأوصت الباحثة بالآتي: أن تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لدعم وتوجيه المدارس الخاصة والإشراف عليها لتوحيد سياساتها واستراتيجياتها، واغتنام كافة الفرص لطرح قضايا التعليم في القدس على كافة الأصعدة المحلية والدولية لما تواجهه من تحديات متجددة لتعدد الجهات المشرفة على التعليم فيها، وتوسيع دائرة المشاركة الفعالة في التخطيط لتشمل خبراء التخطيط والمجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط التربوي الاستراتيجي، مدارس القدس.

## المقدمة:

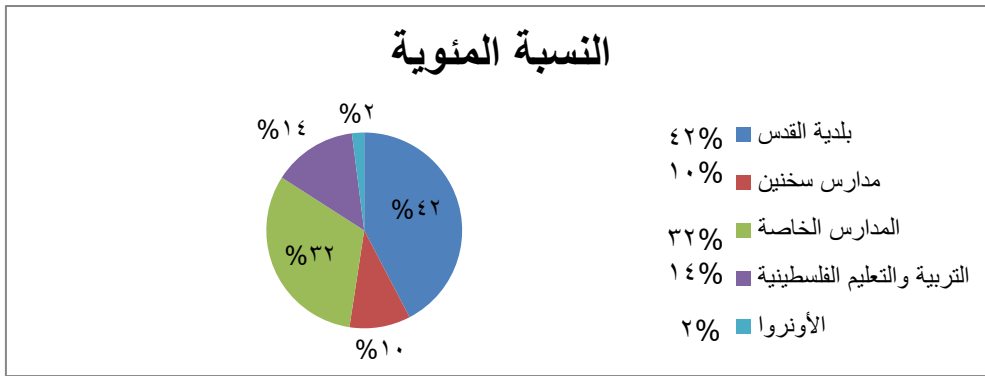
يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية وحجر الأساس لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغ الهدف الذي يمكنه من استغلال كافة موارده البشرية والمادية والعلمية والتكنولوجية في مختلف مجالات حياته بأقل جهد وأقصر وقت ممكن. فقد شهد التخطيط التربوي في العقدين الأخيرين تطوراً كبيراً في المفاهيم والعمليات والمدخلات والأساليب والمخرجات، مما أحدث تحولاً كبيراً استناداً إلى متغيرات ومتطلبات سياسية واجتماعية واقتصادية متسارعة، وبدأت عمليات التخطيط بالتطور بصورة واسعة ومختلفة بشتى المجالات والطرق آخذة بعين الاعتبار مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية (بيومي، 2009). كما ساهم النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدية في تطوير التخطيط الاستراتيجي، ومع تقدم علم الإدارة ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحد أشكال التخطيط لاعتباره من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالتخطيط الاستراتيجي أصبح المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية (مجدد، 2011).

التخطيط الاستراتيجي هو عملية وضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية (العجمي، 2010).

يشير المصري (2015) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي نبعت من مساهمته في الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة وتنظيمها، وإحكام الرقابة على أوجه استخدامها، وبناء مدخل يتصف بالشمولية والواقعية لمعالجة المشكلات، ويؤكد كل من كارمر ومليتسكي (Karmer and Melitsski, 2002) على أن التخطيط الاستراتيجي يجعل المدرسة أكثر أمناً من خلال التدريب المتواصل ومشاركة المجتمع والمتابعة والتقييم المستمر، وتركز الحريري (2007) على أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، ويحسن من عملية صنع القرار وتطورها، ويرى بادجت (Padgett, 2006) أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على مواجهة الأزمات والكوارث والتغلب عليها، ولهذه الأهمية سعت بعض الدراسات السابقة للتعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومنها دراسة كل من (بن المهدي، 2016)، و (الكردي، 2010)، و (الحوسني، 2009)، و (Devivo, 2008)، و (Tristan, 2005) والتي ظهرت بدرجة متوسطة.

قد يواجه مدير المدرسة أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية بعضاً من المعوقات حددها (أبو عيشة، 2007) في دراسته من خلال غياب الدعم المالي، أما (الخللان، 2015) حددها فيما يتعلق بالمدرسة والعاملين وبطبيعة التخطيط الاستراتيجي نفسه، وتوصل (Robinson, 2005) إلى أن المعوقات ناتجة عن المفاهيم الخاطئة للتخطيط الاستراتيجي، كما أن (Altinkurt, 2010) أشار إلى أن انعدام الثقة ومقاومة التغيير من أهم المعوقات.

**واقع التعليم في القدس:** عاشت مدينة القدس عبر التاريخ العديد من الصراعات بدءاً من انتهاء الانتداب البريطاني عام 1947 على فلسطين، حيث أصدرت الأمم المتحدة قرار (181) دعا فيه إلى تقسيم مدينة القدس إلى قسمين لإقامة دولتين إحداهما عربية والأخرى إسرائيلية، الأمر الذي أدى إلى نشوب حرب 1948م وقدم الجيش العربي الأردني لمنطقة القدس للدفاع عنها. كانت المدارس في العهد الأردني تقسم إلى ثلاثة أقسام بحسب الجهة المشرفة عليها، ففي عام 1966م تبع ما نسبة (63%) من الطلبة لإشراف وزارة التربية والتعليم الأردنية، و(26%) من الطلبة تبع مدارس خاصة تتبع القطاع الخاص، و(11%) من الطلبة تحت إشراف وكالة الغوث لتشغيل اللاجئين، وعملت جميع المدارس السابقة على التدريس وفق المنهاج الأردني. وفي عهد الإحتلال الإسرائيلي للقدس عام 1967 وضعت إسرائيل البرامج الاستراتيجية للإشراف على التعليم في القدس (النمري، 2001). يدرس اليوم في مدينة القدس حوالي (109391) طالباً موزعين على النحو الآتي:



قطاع دائري يوضح نسب توزيع الطلاب حسب الجهة المشرفة على التعليم (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2019)

أكدت الاستراتيجية الفلسطينية للتعليم (2019/2014) على أن تعدد الجهات المشرفة على التعليم من أبرز المعوقات التي تواجه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للنهوض بقطاع التعليم للأسباب الآتية: عدم وجود مرجعية موحدة للجهات المشرفة على التعليم مما يسبب صعوبة التدخل بالسياسات التعليمية وتوحيدها، عدم توفر مناهج موحدة لجميع الجهات المشرفة على التعليم، ووضع العراقيل أمام تطبيق المنهاج الفلسطيني سواء بالحذف أو التغيير، ونقص المعلمين المؤهلين وعدم كفاية التخصصات، وعدم إصدار تصاريح للمعلمين الذين لا يحملون الهوية المقدسية لعبور القدس لأن المدينة محاطة بجدار الفصل والحواجز العسكرية، وتدني رواتب المعلمين العاملين في القدس مما تسبب بتوجه المعلمين للعمل في المدارس التابعة لبلدية القدس بسبب ارتفاع الأجور فيها بالمقارنة برواتب السلطة الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2014).

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:** للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في تحقيق الرؤية الخاصة لكل مؤسسة تعليمية، ولمدينة القدس خصوصية لتعدد الجهات المشرفة على التعليم فيها، مما يترتب عليها مفارقات في مدخلات ومخرجات النظام التربوي فمن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن هناك غياب مطبق للدراسات العربية حول موضوع التخطيط في مدارس القدس نظراً للتحديات المتعلقة بها. ومن هنا تولدت فكرة هذه الدراسة لتسليط الضوء على التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من خلال الواقع الذي تعيش فيه وعليه تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: **ما واقع التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس؟**

**تفرع منه السؤال الآتي ما درجة توافر الخطط الاستراتيجية في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس؟**

**هدفت الدراسة:** إلى إلقاء الضوء على واقع التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس، والكشف عن درجة توافر الخطط الاستراتيجية في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس.

**الأهمية النظرية للدراسة:** يتوقع أن تثري هذه الدراسة المكتبات بمادة أدبية متخصصة بالتخطيط التربوي الاستراتيجي، وقد تساعد على تحفيز الباحثين بالبحث في قضايا مختلفة حول التعليم في مدينة القدس. **الأهمية البحثية:** تعتبر هذه الدراسة تقييماً للتخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس، التي بدورها قد تساعد القائمين على التخطيط معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عملهم وتحديد المعوقات التي تواجههم أثناء عملية التخطيط، مما تساعدهم في وضع استراتيجيات وآليات عمل واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الرؤية التربوية. **أما الأهمية التطبيقية:** قد تساعد هذه الدراسة مديري المدارس على إعادة النظر في الأساليب المتبعة بالتخطيط، واعتماد التخطيط الاستراتيجي في خططهم التعليمية.

**حدود الدراسة:** الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. الحدود المكانية: المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية، والمدارس الخاصة. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مديري مدارس القدس. الحدود المنهجية: ستحدد نتائج الدراسة بصدق أدواتها، وعينتها، وإجراءات تطبيقها، بالإضافة إلى تحليل مقابلات، وتحليل المحتوى.

**محددات الدراسة:** كان الهدف إجراء مسح شامل لجميع مدارس القدس تحت إشراف الجهات الآتية: (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية دائرة الأوقاف العامة، ووكالة الغوث الدولية، ووزارة المعارف الإسرائيلية وبلدية القدس، ومدارس سخنين، والمدارس الخاصة) ولكن لرفض وزارة المعارف الإسرائيلية وبلدية القدس لإجراء المسح للمدارس التابعة لها اقتصرت الدراسة على مدارس القدس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية (دائرة الأوقاف العامة)، ومدارس وكالة الغوث الدولية، والمدارس الخاصة.

### تتبنى الباحثة التعريف الإجرائي الآتي

**التخطيط الاستراتيجي:** هو الدرجة التي سيحصل عليها المفحوص في المجالين (إعداد خطة استراتيجية وتشكيل فريق تخطيط).

**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأدواتها.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من مدارس القدس والتي تشرف عليها الجهات الآتية: (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وكالة الغوث الدولية، وزارة المعارف الإسرائيلية وبلدية القدس، مدارس سخنين، والمدارس الخاصة غير الرسمية)، والتي بلغ عددها (220) مدرسة.

**عينة الدراسة:** كان الهدف هو إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة كافة، إلا أن وجود محددات للدراسة جعلت المسح يقتصر على المدارس المشرفة عليها (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية، والمدارس الخاصة) والتي بلغ عددها (136) مدرسة. بلغت عينة الدراسة (100) مدرسة بنسبة (73,5%) على النحو الآتي: (34) مدرسة تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية الأوقاف العامة، (6) مدارس تابعة لوكالة الغوث الدولية، (60) مدرسة خاصة، تم استرجاع (81) استبانة بنسبة (81%)، ليصبح عدد الاستبانات المعالجة إحصائياً (81) استبانة، تم اختيار هذه العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

**أدوات الدراسة:** تم الجمع بين أدوات كمية وأدوات نوعية للتكامل في البيانات التي ستجيب عن أسئلة الدراسة، من خلال استخدام التثليث (Using Triangulation) (استبانة، مقابلات، تحليل المحتوى).

**أولاً: الاستبانة** تم إعداد الاستبانة بالاستعانة بدراسة (الكردي، 2010) بعد حذف وإضافة وتعديل بعض الفقرات بما يلائم هدف الدراسة، عرضت الاستبانة على الدكتورة المشرفة وعلى مجموعة من المحكمين المختصين في الشؤون التربوية والإدارية من حملة شهادات الدكتوراه في جامعة النجاح الوطنية وبلغ عددهم خمسة محكمين، كمؤشر على الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة، حيث تم بعد التحكيم تعديل وإعادة صياغة وحذف بعض الفقرات.

**ثانياً: المقابلة** وفقاً لأهداف الدراسة ومن خلال الأدب النظري تم إجراء ثلاث مقابلات شخصية مفتوحة مع مديرة مدرسة تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومدير مدرسة تابعة لوكالة الغوث الدولية، ومدير مدرسة خاصة، من خلال مجموعة من الأسئلة المفتوحة، تم تلخيصها وترتيبها ضمن ستة مجالات على النحو الآتي: (وجود خطة استراتيجية، إعداد الخطة، آلية تنفيذ الخطة، مصادر تمويل الخطة، مدى الالتزام بتنفيذ الخطة، المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي)، ومن ثم تحديد القاسم المشترك بين الثلاث مقابلات، وتحديد خصوصية كل مدرسة.

**ثالثاً: تحليل المحتوى** من خلال ثلاث وثائق رسمية وهي عبارة عن خططاً استراتيجية للمدارس التابعة (لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية، والمدارس الخاصة)، تم تلخيصها وترتيبها وفق المراحل الآتية: (وجود خطة استراتيجية، إعداد الخطة، آلية تنفيذ الخطة، مصادر تمويل الخطة، مدى الالتزام بتنفيذ الخطة)، ومن ثم تحديد القاسم المشترك بين الثلاث وثائق، وتحديد ما تنفرد به كل وثيقة.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما واقع تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال سيتم من خلال ثلاثة محاور (تحليل الاستبانة، وتحليل المقابلات الشخصية، وتحليل الوثائق) على النحو الآتي:

- **الاستبانة:** أظهرت نتائج الاستبانة أن هناك مدارس توجد لديها خطة استراتيجية ويشارك فريق لإعدادها وتتبع مراحل التخطيط الاستراتيجي حسب ما جاء في الاستبانة بنسبة (75.3%)، إلا أن هناك مدارس تطبق مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية بالرغم من عدم وجود خطة استراتيجية بنسبة (92.5%) أو بدون تشكيل فريق لإعداد الخطة بنسبة (79%).

- **المقابلات الشخصية:** سيشار إلى المدرسة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالمدرسة الأولى، والمدرسة التابعة لوكالة الغوث الدولية بالمدرسة الثانية، والمدرسة الخاصة بالمدرسة الثالثة. سيتم تحليل أسئلة المقابلة وتلخيصها وفق ستة مجالات وهي: وجود خطة استراتيجية، تشكيل فريق الخطة، آلية العمل، مصادر تمويل الخطة، مدى الالتزام بالتنفيذ، معوقات الخطة.

- **المجال الأول وجود خطة استراتيجية:** أكد مديرو المدارس الثلاثة على وجود خطة استراتيجية، وبما يخص المدة اتفقت المدرسة الأولى والثانية على أنها سنوية، أما المدرسة الثالثة مدتها خمس سنوات.

- **المجال الثاني تشكيل فريق الخطة الاستراتيجية:** أشار مديرو المدارس الثلاثة إلى أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن وضع الخطة بمشاركة المعلمين من تخصصات متنوعة، تتفق المدرسة الأولى والثالثة بمشاركة المجتمع المحلي، والمستشار التربوي، أما المدرسة الثالثة فتضيف "مشاركة مدقق الحسابات".

- **المجال الثالث آلية العمل:** ركز مديرو المدارس الثلاث على أهمية وجود رؤية مستقبلية للمدرسة ورسالة وأهداف، وأكدوا على أهمية قيامهم بالتحليل البيئي لاستغلال نقاط القوة والفرص، والحد من نقاط الضعف والتهديدات، إلا أن هناك اختلاف بآلية العمل تشير مديرة المدرسة الأولى " هناك خطة ترسل من مديرية التربية والتعليم في القدس في بداية العام الدراسي وهذه الخطة سنوية منبثقة عن الخطة الاستراتيجية الخماسية للتربية والتعليم الفلسطينية، وبناء على ذلك أقوم أنا وفريق الخطة بإعداد خطة استراتيجية وفق البنود ووفق إمكانيات المدرسة خطة تقديرية مع مراعاة بنود خطة المديرية، ونقوم بإرسالها للمديرية للإطلاع والموافقة عليها"، وخلال العام الدراسي تقوم مديرة المدرسة بعملية المتابعة وتسجيل الملاحظات وإعادة إرسالها للمديرية " للوقوف على الإنجازات، وما سيتم ترحيله للعام القادم، وأن عملية إعداد الخطة يتم من أعلى إلى أسفل وبالعكس"، أما المدرسة الثانية " لا ترفع الخطة للمسؤولين في حين إعدادها ولكن يكون هناك تقييم سنوي في نهاية العام الدراسي، عملية إعداد الخطة من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل في الإطار العام". وأما المدرسة الثالثة عملية التخطيط تتم من خلال الجهد الشخصي والخبرات السابقة "وعملية المتابعة والتقييم من قبل وزارة المعارف الإسرائيلية سنوية وأفضل من السنوات السابقة"، وتمت بزيارة مفتشة عن وزارة المعارف بهدف التركيز على الأمن والأمان للطالب مع الإهتمام ببعض الظواهر كالعنف، أما المتابعة الداخلية فهي شهرية وفصلية، والإشراف على المعلمين يتم من قبل وزارة المعارف الفلسطينية من ناحية وقد يكون على نفقة المدرسة، من ناحية أخرى أشارت المدرسة الأولى إلى "الدورات السنوية التي تعدها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية هي مرجعنا الأساسي لإعداد الخطة".

- **المجال الرابع مصادر تمويل الخطة:** أشارت المدرسة الأولى إلى أن التمويل مصدره " أقساط الطالبات الرمزية وهي 50 شيكلا طوال العام الدراسي ومن بعض الجهات المانحة الأجنبية على شكل مشاريع"، المدرسة الثانية مصدر تمويلها "وكالة الغوث ومؤسسات لها شراكة مع وكالة الغوث ومؤسسات من المجتمع المحلي"، فكلتا المدرستين تعتمد على المنح في تمويل الخطة ولكن يتم ذلك وفق إجراءات ومتابعة الجهة المشرفة عليهما، أما المدرسة الثالثة فهي تعتمد في تمويلها على أقساط الطلاب من جهة والتمويل الشخصي وعلى دعم مقدم من وزارة المعارف الإسرائيلية بما يخص رواتب المعلمين من جهة أخرى ولا يوجد دعم من أي جهة مانحة.

- **المجال الخامس مدى الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية:** أشارت المدرسة الأولى " نحاول قدر المستطاع تنفيذ بنود الخطة إلا أنها قد تحدث بعض الإخفاقات مما يتسبب بترحيل بعض البنود لسنوات قادمة"، المدرسة الثانية "يتم تحقيق (70%-80%) من بنود الخطة"، المدرسة الثالثة "نحاول وضع أهداف واقعية لنستطيع تنفيذها".

- **المجال السادس أبرز المعوقات التي تواجه عملية التخطيط** أشارت المدرسة الأولى إلى أن "الإجراءات الرسمية في تنفيذ بعض المشاريع تحتاج إلى متابعة وملاحقة ووقت وجهد"، المدرسة الثانية ترى أن "الأوضاع السياسية والبناء المستأجر والإخفاقات الناتجة عن عدم التواصل مع المجتمع المحلي" هي من أهم المعوقات، أما المدرسة الثالثة "انسداد الأبواب الرسمية، والأوضاع الاقتصادية، وعملية الترخيص السنوية من كلا الجانبين وزارة المعارف الإسرائيلية ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية والقوانين الإلزامية تعتبر من أبرز المعوقات".

- **تحليل المحتوى (الوثائق):** يتضمن تحليلاً لثلاث من الخطط الاستراتيجية، سيشار للخطة الاستراتيجية للمدرسة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالخطة الأولى، والخطة التابعة لوكالة الغوث الدولية بالخطة الثانية، والخطة التابعة للمدرسة الخاصة بالخطة الثالثة، تم تحليل المحتوى وفق خمسة مجالات وهي: وجود خطة استراتيجية، تشكيل فريق التخطيط، آلية العمل، مصادر تمويل الخطة، مدى الالتزام بتنفيذ الخطة.

- **المجال الأول: وجود خطة استراتيجية،** الخطة الأولى عنوانها "الخطة التنفيذية" ومرفق معها تقرير الإنجاز، أما الخطة الثانية والثالثة فعنوانهما "الخطة التطويرية"، الخطة الثانية مرفق معها الخطة الإجرائية، اتفقت الثلاث خطط على أن المدة الزمنية للخطة سنة واحدة فقط.

- **المجال الثاني: تشكيل فريق للتخطيط،** توافقت الثلاث خطط بأن مدير المدرسة هو المسؤول الرئيسي عن إعداد الخطة، أما الوثيقة الأولى والثانية تنوعت في التخصصات والمؤهلات العلمية المختلفة للمعلمين المشاركين في الخطة، الوثيقة الأولى والثالثة يشارك المجتمع المحلي الممثل بأولياء الأمور بالإضافة إلى مرشد تربوي، أما الوثيقة الثانية لم يظهر هذان الجانبان في المشاركة، بينما ظهر في الوثيقة الثالثة ما يسمى رئيس المجلس القائد التربوي ورائد النشاط.

- **المجال الثالث: آلية العمل،** ركزت الخطط الثلاث على وجود رؤية مستقبلية تتمحور حول الطالب كونه محور العملية التربوية من الجانبين الأكاديمي وبناء الشخصية، توافقت الوثيقة الأولى والثالثة بمشاركة وتعاون المجتمع المحلي، الخطة الثانية لم تتطرق إلى هذا في رؤيتها. أما رسالة المدرسة التي قامت بترجمة الرؤية بصور مختلفة ركزت الوثيقة الأولى على "علاقات ايجابية بين الطلبة والمعلمين والبيئة الخارجية لربط المتعلم بالحياة العملية" من خلال التركيز على المنهاج والتدريب المستمر والطرق الحديثة في التعليم". وركزت الخطة الثانية على "تهيئة بيئة تربوية تعليمية خصبة صحية يتمتع فيها كافة أفرادها بالأمان ويمارسون فيها حقوقهم ويؤدون ما عليهم من واجبات"، أما الخطة الثالثة فركزت على "إعداد جيل مؤمن بالله عز وجل واثق من نفسه، منضبط ومبدع، ومحترم لنفسه وللآخرين، قادر على خدمة مجتمعه وتطويره". أما ما يخص أهداف الخطة توافقت الثلاث خطط على تنمية شخصية الطالب، واستخدام استراتيجيات التعليم الحديثة وتدريب المعلمين للإرتقاء بهم، كما ظهر في الخطط الثلاث التركيز على شراكة الأهل والمجتمع المحلي. أما ما يخص الأولويات في الخطة الأولى ركزت على القيم الدينية والمهارات كالقيادة والإبداع والبحث والإطلاع، أما الخطة الثانية ركزت على تطوير مهارات الطالب والمعلمين وتطوير العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة. ما يخص مجالات الخطة توافقت الخطط الثلاث بالتركيز على التعليم والتعلم والمنهاج وشؤون الطلبة وتطوير الموارد البشرية والبيئة المدرسية، والشراكة مع المجتمع المحلي. أما ما يخص التحليل البيئي في الخطة الأولى ظهر التحليل البيئي الداخلي على جميع مجالات الخطة بتحديد نقاط القوة وكيفية استغلالها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وتحليل البيئة الخارجية من خلال الفرص وكيفية استغلالها، والمهددات وكيفية تجنبها، أما الوثيقة الثانية فقد ظهر التحليل البيئي الداخلي والخارجي في المجالات الاجتماعية والفنية والاقتصادية، والتربوية، والسياسية، أما الوثيقة الثالثة لم تتطرق للتحليل البيئي. وفيما يخص مجال التنفيذ والمتابعة والتقييم ركزت الوثائق الثلاث على مجالات الخطة والإجراءات، وتحديد الفئة المستهدفة، والمشاركين، والزمن المحدد للإنجاز، وأدوات القياس ومؤشرات الأداء، بينما الخطة الأولى فكانت أكثر تفصيلاً لبنود المتابعة من حيث الميزانيات وتفصيلاتها والتكلفة التقديرية وجهة التمويل والتكلفة التقديرية، والإطار الزمني للإجراءات، في الوثيقة الثانية ظهرت معايير التقييم من خلال معيار كمي لكل مجال.

- **المجال الرابع: مصادر تمويل الخطة،** أظهرت الخطة الأولى مصادر تمويل الخطة بوضوح ودقة شملت (أولياء الأمور، ميزانية المدرسة، منح تعليمية، تمويل مؤسسات)، أما الخطة الثانية والثالثة فلم تظهر فيهما مصادر تمويل الخطة.

- المجال الخامس: مدى الالتزام بتنفيذ الخطة، في الخطة الأولى ومن خلال تقرير الإنجاز يتم تسجيل ما تم إنجازه بالنسبة المئوية وما تم ترحيله للسنوات القادمة مع توضيح السبب، أما الخطة الثانية من خلال معايير التقييم يتم تحديد قيمة رقمية وفق معيار كمي لقياس ما تم إنجازه، في الخطة الثالثة لا يوجد بند لمعيار كمي أو مقياس لقياس ما تم إنجازه.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي

- ما درجة توافر الخطط الاستراتيجية في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب أن يتوافر شرطان أساسيان لتوافر خطة استراتيجية هما: (وجود خطة استراتيجية، وتشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية) لذلك تم حساب التكرارات والنسب المئوية للجهات التي تشرف على التعليم في مدينة القدس، والجدول الآتي يوضح النتيجة:

- جدول (1): التكرارات والنسب المئوية للجهات التي تشرف على التعليم في مدينة القدس

نسبة توافر الخطة الاستراتيجية	وجود خطة استراتيجية وفريق إعدادها						الجهة التي تشرف على التعليم
	يتم تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية			وجود خطة تربوية استراتيجية قصيرة المدى			
	%	التكرار	التصنيف	%	التكرار	التصنيف	
97.0	97.0	32	نعم	97.0	32	نعم	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
	3.0	1	لا	3.0	1	لا	
83.4	83.4	5	نعم	83.4	5	نعم	وكالة الغوث الدولية
	16.6	1	لا	16.6	1	لا	
57.1	64.3	27	نعم	90.5	38	نعم	مدارس خاصة غير رسمية
	35.7	15	لا	9.5	4	لا	
	79.0			92.5			النسبة الكلية

- يتضح من جدول (1) أن أعلى نسبة توافر خطة استراتيجية وتشكيل فريق إعداد لها كانت لجهة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث بلغت (97.0%)، تليها المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بلغت (83.4%)، ومن ثم المدارس الخاصة بنسبة (57.1%)، وأن النسبة الكلية لتوافر خطة استراتيجية بلغت (75.3%).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما واقع التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس؟

- إن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدينة القدس لا ينحصر عن واقع التعليم فيها، فغياب المرجعية الموحدة للإشراف أدى إلى الاختلاف بين نسب توافر الخطط الاستراتيجية في مدارس القدس باختلاف الجهة المشرفة عليها، وبالتالي اختلاف السياسات والمنهجيات المتبعة في إعداد الخطط الاستراتيجية المدرسية، بالإضافة إلى أن معظم الخطط الاستراتيجية مدتها الزمنية سنة واحدة فقط.



- ويظهر واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة وتحليل الإستبانات والمقابلات الشخصية وتحليل المحتوى كالاتي.

- المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية دائرة الأوقاف العامة: تشكل هذه الجهة (35.3%) من مجتمع الدراسة، ونسبة توافر الخطط الاستراتيجية فيها (97%)، لديها سياسات تربوية ملزمة ومنهجيات واضحة تتبعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بخصوص إعداد وصياغة وتحديد وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية داخل المدارس التابعة لها وفق أسس واستراتيجيات ومنهجيات مدروسة ومتكاملة، وحسب نماذج خاصة معدة لذلك، فهناك نظام موحد لإعداد الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى إدراك ووعي مدير المدرسة بالإجراءات والسياسات المتبعة بكافة مراحل الخطة من خلال مشاركته بالدورات السنوية الخاصة بهذا الموضوع، تتبع هذه المدارس أسلوب التخطيط من أعلى لأسفل وبالعكس، توافقت الدراسة مع دراسة بن المهدي (2016) على أهمية المام مديرة المدرسة بالإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بإدارتها التعليمية، واختلفت مع دراسة (الكردي، 2010) بدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة متوسطة.

- أما مدارس وكالة الغوث والتي تشكل (5.1%) من مجتمع الدراسة، ونسبة توافر الخطط الاستراتيجية فيها (83.4%)، تعتمد في تخطيطها على الخطط التطويرية والإجرائية، وتقتصر المشاركة بعملية التخطيط على مدير المدرسة والمعلمين فقط، وأن عملية المتابعة والتقويم الخارجي مقتصرة على تقويم نهائي سنوي لمدير المدرسة، تتبع هذه المدارس أسلوب التخطيط من أسفل لأعلى وبالعكس، اختلفت الدراسة مع دراسة (Devivo, 2008) بأن مشاركة جماعات المصلحة له أهمية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها.

- وبما يخص المدارس الخاصة والتي تشكل (59.6%) تقريبا من مجتمع الدراسة، ونسبة توافر الخطط الاستراتيجية فيها (57.1%)، فنظراً لغياب الإشراف الخارجي فلكل سياسته الخاصة وأسلوبه، ولكل مهاراته وقدراته وقناعاته، ولكل منهجية مختلفة قد تتوافق مع كافة مراحل الخطة الاستراتيجية وقد تختلف أو تختفي بعض المراحل الأساسية، لذلك قد تتوافر الخطة الاستراتيجية في بعض المدارس وتختفي في البعض الآخر، كما أن هناك نقص في ثقافة التخطيط الاستراتيجي لديهم حيث أن (42.8%) من عينة هذه الجهة أجابوا عن جميع فقرات الاستبانة بالرغم من عدم توافر خطة استراتيجية لديهم، اختلفت الدراسة مع دراسة (الكردي، 2010) بضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونشرها.

- كما أن الجهات الثلاث المشرفة على التعليم تواجه مدارسها تحديات مختلفة على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

- تعزو الباحثة هذا الواقع إلى تعدد الجهات المشرفة على التعليم الذي نتج عن: الوضع السياسي القائم الذي يلعب دوراً هاماً في عملية توزيع الطلاب على الجهات المختلفة. والوضع الاقتصادي الذي يؤثر سلباً على توافر الإمكانيات المادية لبناء مدارس وصفوف جديدة وملائمة. ودعم وتشجيع وزارة المعارف الإسرائيلية للمستثمرين بإنشاء المدارس الخاصة مما ارتفع عددهم في الآونة الأخيرة، وهذه المدارس لا تخضع لإشراف خارجي على خططها. أما ما يخص قصر المدة الزمنية للتخطيط فذلك يعود إلى الظروف غير المستقرة التي تعيشها مدينة القدس في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية التي لا تمنح مرونة كافية لعملية التخطيط لمدة أطول.

- كما توافقت جميع جهات الدراسة مع دراسة أبو عيشة (2007) بأهمية توفير الدعم المادي والعمل على زيادة العلاقات بين الأهل والمدرسة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي: ما درجة توافر التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس؟

- من خلال جدول (1) أظهرت النتائج أن (75.3%) من عينة الدراسة تتوافر لديها خططاً استراتيجية، ولكن تختلف النتائج من جهة إشراف إلى أخرى، فالمدارس المشرفة عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نسبة توافر الخطة الاستراتيجية لديها وصلت (97%) من عينة الدراسة لهذه الفئة، والمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية وصلت (83%) من عينة الدراسة لهذه الفئة، أما المدارس الخاصة وصلت نسبتها إلى (57%) من عينة الدراسة لهذه الفئة، يتضح أن أعلى نسبة لتوافر خطة وفريق إعداد لها كانت لجهة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومن ثم مدارس وكالة الغوث وأخيراً المدارس الخاصة وتعزو الباحثة سبب الاختلاف إلى؛ تعدد جهات الإشراف على عملية التعليم، واختلاف

السياسات التربوية المتبعة في إعداد الخطط لكل جهة من الإشراف، ويعود سبب ارتفاع نسبة توافر الخطة الاستراتيجية لدى المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالخطط الاستراتيجية للتعليم بالنسبة للمدارس المشرفة عليها، من خلال الدورات التدريبية لمديري المدارس لإعداد خططاً استراتيجية تساعد على التوجيه والإرشاد، ووجود هيكلية موحدة للخطة يساعد على العمل بصورة موجهة وأكثر فاعلية، كما أن لعملية المتابعة والتقييم من جهة الإشراف عبر تقرير الإنجاز يلعب دوراً مهماً في التطبيق والالتزام. ومن الجدير ذكره أن ما تشكله المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية هو (5.1%) من مجتمع الدراسة وهذه نسبة متدنية جداً بالرغم من توافر الخطط الاستراتيجية لديها بنسبة (83%). وإن عدم التزام المدارس الخاصة بهيكلية موحدة ومنظمة للخطط الاستراتيجية ناتج عن عدم وجود جهة خارجية مشرفة على عملية التخطيط لديها.

- اختلفت الدراسة مع دراسة تريستان (Tristan, 2005) التي توصلت إلى أن هناك عدداً من المدارس لا تتوافر لديها خططاً استراتيجية إذ أن (50%) من المدارس فقط لديها خططاً استراتيجية.

### التوصيات

- بناء على أهداف الدراسة ونتائجها توصلت الباحثة إلى عدة توصيات موجهة للمسؤولين وصناع القرار في جهاز التربية والتعليم كل حسب موقعه كالتالي:
- أن تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاهدة إلى دعم وتوجيه المدارس الخاصة، والإشراف عليها لتوحيد سياساتها واستراتيجياتها.
  - اغتنام كافة الفرص لطرح قضايا التعليم في القدس على كافة الأصعدة المحلية والعالمية لما تواجهه من تحديات متجددة لتعدد الجهات المشرفة على التعليم فيها.
  - نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل دورية لمديري المدارس الخاصة.
  - توسيع دائرة المشاركة الفعالة في التخطيط لتشمل خبراء التخطيط والمجتمع المحلي.

## المراجع والمصادر:

- أبو عيشة، غيداء. ( 2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.
- بن المهيدلين، سامية. (2016). واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور ميراث المدارس والمشرفات. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (70)، 396-369.
- بيومي، كمال. ( 2009). تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم المفاهيم والمداخل والتطبيقات. عمان: دار الفكر.
- الحريري، رافدة. (2007). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار الفكر.
- الحوسني، محمد. (2009). درجة تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة دراسات العلوم التربوية، (36)، 227-244.
- الختلان، ابتسام. (2015). تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب الرياض. مجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، (7)، 90-45.
- السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم العالي. (2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم (2014/2019)، فلسطين.
- العجمي، محمد. (2010). إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية. عمان: دار الفكر.
- كردي، رنا. ( 2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربة والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- محمد، أحمد. (2011). التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. عمان: دار المسيرة
- المصري، مصطفى. (2015). التخطيط الاستراتيجي. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- النمري، طاهر. (2001). واقع احتياجات التعليم في مدينة القدس. القدس: ملتقى الفكر العربي.

- Altinkurt, Y. (2010). **Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning**. Educational Sciences: Theory & Practice. [Http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ919870.pdf](http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ919870.pdf).
- Devivo, S, B. (2008) . **The Strategic Planning Education: an Analysis at Tow Small Colleges**, Doctorate Dissertation University of Pennsylvania, Pro Quest Information and Learning Company.
- Kramer, Teresa L . and other. (2002). Addressing Personnel Concerns about School Violence through Education, Assessment and sStrategic. **Crystal Education**, 123 (2).
- Padgett, Raven. (2006). Keeping cool in a crisis, Education Digest: **Essential Reading Condensed for Quick Review**, 71 (9), 27- 28.
- Robinson, R (2005). **Overcoming Barriers to Strategic Planning ABARI Consulting**.
- Tristan,Bunnell. (2005). Strategic marketing planning, International **Journul of Educational Management**, 19(1),59-66.