

## واقع التخطيط التربوي في الإدارات المدرسية من وجهة نظرها

يوسف يعقوب شحاذة

كلية التربية للعلوم الانسانية (ابن رشد) / جامعة بغداد / العراق.

[yousifjacob97@yahoo.com](mailto:yousifjacob97@yahoo.com)

### الخلاصة

تكمن مشكلة البحث في قلة البحوث التي تناولت موضوع التخطيط التربوي في المؤسسات التربوية، ومحاولة التعرف على واقع التخطيط فيها، والذي جاء من حرص الباحث بضرورة التعرف على واقع التخطيط التربوي في المدارس الثانوية التابعة إلى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى التابعة لوزارة التربية ميدان البحث من اجل التعرف على مسار عملها ومعرفة أسباب عدم اتباعها للتخطيط وتشخيصها ومعالجتها. استهدف البحث الحالي التعرف على واقع التخطيط التربوي في الإدارات المدرسية من وجهة نظرها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق نتائج البحث تم إعداد أداة (استبانة) مكونة من (25) فقرة وتم تحكيم الأداة من قبل عدد من المتخصصين للتأكد من صدقها. أهم النتائج التي توصل إليها البحث بالنسبة للهدف الأول جاءت نتائج البحث بضعف واقع التخطيط التربوي ويعزوا الباحث ذلك إلى تدهور الواقع الأمني والاقتصادي وتعرض مديري المدارس المتوسطة والإعدادية إلى ضغوط جمة ومن عدة مصادر متعددة سواء كانت من قلة كوادر التدريس، أو من ازدياد اعداد الطلبة وما يقابله من قلة في الابنية المدرسية ، أو من الناحية التنظيمية في كثرة الأعباء الناتجة من العمل اليومي. اما الهدف الثاني فقد اظهرت النتائج ان الفروق غير دالة إحصائيا. لتشابه ظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية والقوانين والأنظمة والتعليمات وبمختلف سنوات الخدمة ولكلا الجنسين.

## The reality of educational planning in the school administrations from their perspective

Yousif Y. Shahatha

College of Education For Human Sciences (Ibn-Rushd), University of Baghdad, Iraq.

[yousifjacob97@yahoo.com](mailto:yousifjacob97@yahoo.com)

### Abstract

The problem with research in the lack of research on the subject of educational planning in educational institutions, and to try to identify the reality of planning where, and who came from a keen researcher the need to recognize the reality of planning in secondary schools affiliated to the General Directorate for Educational Baghdad's Karkh first of the Ministry of Education in the field of research in order to identify the course of their work and find out the reasons for not following planning, diagnosis and treatment. Current search targeted recognize the reality of educational planning in the school administrations from their point of view. I have been using descriptive and analytical approach. To achieve the search results was the number of tool (Questionnaire) consisting of (25) items were Arbitration tool by a number of specialists to make sure its sincerity. The most important findings of the research: The

first goal, it came find the weakness of the reality of educational planning results and the researcher explain this problem to the deterioration in security status and economic and offers middle and junior high school principals to immense pressure from several multiple sources, whether from at least in the teaching staff, or increased number of students and the lack of school buildings, or from an organizational point of frequent burdens resulting from daily work. The second goal, results showed that the differences are not statistically significant. The similarity of the regulatory environment conditions and domestic and foreign laws and regulations, instructions and various years of service and agent of the sexes.

### المقدمة

**مشكلة البحث:** بتطور التكنولوجيا لم يعد الحصول على المعلومة بالأمر الصعب أو المستحيل وذلك لتعدد وسائل وأساليب الحصول على تلك المعلومة، إلا إن الأمر لا يتوقف عند امتلاك المعلومة وإنما في استثمارها والاستفادة المستقبلية منها. لذا يعد فشل بعض المنظمات في إمكانية امتلاك المعلومة وتوظيفها ضمن آليات وأساليب عملها يجعلها في حالة من التخبط أو العشوائية في الخطط المتبعة لإنجاز أهدافها. الأمر الذي يجعل من التخطيط الاستراتيجي وقدرته على رسم الصورة المستقبلية لواقع المؤسسة بما تملكه من إمكانيات، الأمر الصعب والذي يعده البعض بالمشكلة.

لذا يعد التخطيط التربوي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرائق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوبة من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح اصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الانترنت، إذ إن رياح التغيير بما تحمل من تغييرات متنوعة باتت تطال كل أطرافه بلا ريب (1).

وفي ظل هذه البيئة التي تتميز بالتغير وعدم الثبات وتعدد احتياجات المجتمع على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. تحتم على مدراء المدارس كافة بإدراك أهمية التخطيط التربوي وممارسته بشكل واقعي ينسجم مع قدرات العاملين وإمكانيات المدرسة، من أجل زيادة فرصة بقاء ونجاح المدرسة التي يديرها من أجل تحقيق أهدافها في تلبية حاجة المجتمع وتطلعاته. وعلى هذا الأساس تم إجراء هذا البحث لمعرفة واقع التخطيط التربوي مع تسليط الضوء على أهمية التخطيط التربوي وإبعاده في العمل الإداري.

**أهمية البحث:** نعيش اليوم عصر التحديات عصر الضغوط والقلق الناجمين عن التقدم العلمي والتراكم المعرفي والتطور السريع للمعارف العلمية والتكنولوجية، في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية ومنها المؤسسات التربوية التي تحتل أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، حيث أخذت في السيطرة على معظم نشاطات الأفراد في المجتمع، وتحولت النظرة للمؤسسات التعليمية إلى كونها طاقة إنسانية وحيوية تُسهم في تطور المجتمعات، وأهم ما فيها هو إن المدراء عنصر مهم لقيادة هذه المؤسسة، وهم يواجهون عدة مواقف وظروف تفوق طاقاتهم الجسمية والنفسية والذهنية يصعب التعايش معها. وبدأت تشهد الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص تحولاً جذرياً في الأساليب التي تتبعها في العمل الإداري، إلا إن هذه الأساليب الإدارية التي تعتمدها كثير من المنظمات ليست كافية في تحقيق أهدافها، دون إن تكون هناك رؤية مستقبلية واضحة متمثلة بمجموعة

الخطط البديلة التي يمكن إن تلجأ إليها المنظمات في الحالات الطارئة، وهذا يدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في رسم الصورة المستقبلية وإزالة العقبات التي يمكن إن تعيق مسار العملية الإدارية. وهذا ما أزداد من أهمية التخطيط التربوي وخاصة في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من إي وقت مضى بتعرف كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية، كما إن معظم المنظمات تنظر بأهمية التخطيط التربوي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة شأنه شأن إي عملية إدارية، فالتخطيط التربوي يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل والتأكيد من إن أعضاءها يعملون نحو هدف واحد (2).

والغاية الأساسية من التخطيط التربوي ليس إعطاء رؤية مستقبلية عن سير العملية التربوية أو الإدارية، وإنما تحقيق مخرجات ذات جودة تتناسب مع احتياج المجتمع ويلبي رغباته، فضلا عن انه يحافظ على بقاء المنظمة وسط ما موجود من زخم هائل من مؤسسات تعليمية مع إن البقاء لمن هو أجود في مخرجاتها كماً ونوعاً. وتوضح أهمية هذا البحث فيما يمثله التخطيط التربوي من أهمية في استقرار وثبات داخلي واتساق خارجي مع المتغيرات البيئية المختلفة. لذا تنبثق أهمية البحث مما يأتي:

1. محاولة تسليط الضوء على أهمية التخطيط التربوي ودوره في تصحيح مسار كثير من المؤسسات التعليمية.
2. قلة الدراسات الأكاديمية على مستوى مؤسسات التعليم العام في كيفية وضع الخطط التربوية التي تنتبأ بالمستقبل.
3. تزود نتائج البحث أصحاب القرار في وزارة التربية بالتوصيات والمقترحات الموثقة التي تساعد في تطوير الأداء المؤسسي الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة في مجال التعليم العام والتي تحقق معايير الجودة والتميز.

**أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

1. واقع التخطيط التربوي لدى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية من وجهة نظرهم.
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط التربوي في المتوسطات والاعداديات التابعة الى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة.

**حدود البحث:** يحدد البحث الحالي بمديري المدارس المتوسطة والإعدادية التابعة إلى المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى في محافظة بغداد، للعام الدراسي ( 2015- 2016).

**تحديد المصطلحات:**

**التخطيط التربوي :** العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف (3).

ويعرف بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (4).

ويعرف نظرياً بأنه: الرؤية المتكاملة لخط مسار عمل المنظمة المستقبلية من خلال وضع الآليات التي تتناسب مع ما تمتلكه المنظمة، ووضع الخطط البديلة التي تكون قادرة على مواجهة الحالات الطارئة وتعويض الوقت الضائع.

**التعريف الإجرائي:** بأنه الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس المتوسطة والاعدادية، وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات استبانة التخطيط التربوي، والدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة تمثل واقع التخطيط التربوي .

### التخطيط التربوي:

**أولاً: مفهوم التخطيط التربوي:** يعد التخطيط ضرورة عملية لتحقيق تنمية الموارد البشرية، خاصة اذا ما علمنا ان الموارد البشرية في اي دولة تمثل عنصراً اساسياً وهاماً من عناصر الانتاج والقوة الدافعة للتنمية، والجدير بالذكر هنا ان عمليتي تعليم البشر والتخطيط له عمليتان مختلفتان تمام الاختلاف، ولا غنى عن كليهما عند التفكير في البناء البشري العربي جوهر التنمية الشاملة. وهذا ما عززته نتائج الدراسات العالمية والعربية، واعترفت به المؤسسات العالمية رسمياً في عام 2002 وفق قرارات هيئة اليونسكو في هذا الشأن، مما دعا قيادات العالم ولمسؤولين عن التربية بوضع التخطيط الامثل من اجل تحقيق اكبر استثمار ممكن لرأس المال البشري. فحاجة المنظمات للتخطيط الاستراتيجي في ظل التغيرات والتطورات العالمية المستمرة لم تعد فقط ردة فعل على المشكلات والأزمات التي تواجهها مستقبلاً، وإنما هو عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية المتكاملة إذ يؤدي إلى رفع مستوى واقع تلك المنظمات والارتقاء بها إلى ان تكون منظمات متعلمة قادرة على طرح مخرجات ذات جودة عالية تتناسب مع كل ما يسعى إليه المجتمع.

وهذا ما يراه السلمي بتعريف التخطيط التربوي بأنه أهم العناصر الإدارية باعتباره الوسيلة التي تؤدي إلى اكتشاف انسب الطرائق والوسائل لاستخدام المواد المتاحة استخداماً يحقق الأهداف المرجوة، فالتخطيط والبرامج تعبر عن العمل الإداري الخلاق الذي ينسق بين أجزاء الموقف، ويحقق التناسق بين الجزئيات والجهود المتفرقة ليجمعها في خط متكامل يسير في اتجاه هدف محدد (5).

والتخطيط ليس عملية ادارية فقط كما يحاول ان يصورها الكثير، وإنما هو عملية شاملة وضرورية من ضروريات الحياة. فهو ليس هدفاً وإنما اداة او وسيلة لتحقيق الهدف. التخطيط هو الابتعاد عن العشوائية في انجاز العمل، وهو سمة حضارية تعكس نشاط الانسان المنظم العارف لأهدافه وعارف ماذا يريد، فالتخطيط يحقق الاهداف وفق زمن محدد وجهد محدد ايضاً.

**ثانياً: أهمية التخطيط التربوي:** يعد التخطيط التربوي وسيلة للمجتمعات لتحقيق تقدمها التي تهدف اليه كرفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتربوي للمواطن، انطلاقاً من مراعاته لتركيبية المجتمع وطبيعته المميزة له، وحل مشكلات الفرد واعداده ثقافياً ووظيفياً لممارسة مهنة معينة من خلال التخطيط لتوفير فرص العمل والحصول على نصيبه من الدخل القومي بدراسته الشاملة لجميع امكانيات الدولة ومواردها المادية والعمل على تنسيق هذه الموارد والامكانيات في كافة القطاعات بما يفي احتياجات السكان ويحقق اهدافاً قومية محددة.

والتخطيط ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان، إذ إن الإنسان بطبيعته يسعى الى توفير حياة هائلة ومطمئنة له ولأطفاله، لهذا أصبح التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر أو المجهول وتجنبه، أو على الأقل الحد من خطورته وعواقبه، لذلك لم تعد كلمة التخطيط كلمة غريبة أو غير مألوفة لأسماعنا، فكثيراً ما

نجدها تتردد في إطار المناقشات أو الحوارات التي قد يثيرها بعض الأفراد أو الجماعات فيما بينهم أو في إطار وسائل وأجهزة الأعلام المختلفة. ويمكن توضيح أهمية التخطيط التربوي في النقاط الآتية:

1. وضوح الرؤية وتحديد الأهداف
2. استخدام امثل للموارد والإمكانات.
3. تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
4. السيطرة على مشاكل التنفيذ.
5. تخفيض المخاطر.
6. يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
7. يساعد في إعداد القيادات الإدارية العليا.
8. يؤدي إلى تحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة (6).
9. تزويد صناع القرار في المنظمة بأسلوب وملامح التفكير في المشكلات والظواهر المعاصرة والمستجدة.

**ثالثاً: أهداف التخطيط التربوي:** هناك مجموعه من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال اعتماد التخطيط التربوي:

1. يقدم للمجتمع وصفاً دقيقاً عن المنظمة التعليمية.
2. يعطي فكره واضحة عن اتجاه المنظمة التعليمية وأهدافها.
3. تخلق الدافعية والتحدى لدى أعضاء المؤسسة.
4. زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع فيزداد الوعي المجتمعي.
5. الرقابة على العمليات الجارية.
6. خلق قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين حيث تمكنهم من صنع قرارات رشيدة.
7. توفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى (7).

**رابعاً: المبادئ الأساسية للتخطيط التربوي:** التخطيط اداة او وسيلة تستخدم لتحقيق غاية منشودة، وهذه الاداة هي بحاجة لمن لديه قدرات عقلية تختلف عن غيره في كيفية توظيفها بالشكل الصحيح بمعنى ان التخطيط يستند الى عدد من القواعد والمقومات التي يجب توافرها لكي يؤدي ما مرجو منه وهي على النحو الاتي:

1. الواقعية: ويقصد بها تناسب الامكانيات المتاحة الممكنة مع الآمال التي تسعى لتحقيقها فتوضع اهداف التخطيط واستراتيجية التنفيذ في ضوء الامكانيات المادية والبشرية وفقاً لصورة هذا الواقع وخصائصه بحيث لا تتجاوز الخطة حدود الممكن والا اصبحت من قبيل الامنيات البعيدة عند التحقيق. وللواقعية في التخطيط ابعاد عديدة منها:

- أ- البعد الثقافي: ويشمل ثقافة المجتمع بشكل عام وثقافة البيئة المحلية التي توجد بها المؤسسة التربوية بعاداتها وتقليدها وقيمتها ومعتقداتها.
- ب- البعد الاجتماعي – الاقتصادي: ومن خلاله يحدد المستوى الاجتماعي والاقتصادي للتلاميذ، ومستوى تعليم اولياء امورهم، ومدى تحصيل التلاميذ ومهاراتهم الاساسية وقدراتهم للتعلم والامكانيات المادية للمجتمع.

- ت- البعد السياسي: ويعكس اسلوب الحكم المتبع فيما اذا كان ديمقراطياً ام استبدادياً يؤثر في الحياة التربوية (8).
2. وضوح الهدف: ان تحديد الاهداف وتوضيحها من اولويات العمل التخطي بالنسبة للمخطط حتى يتمكن من اعداد خطته ورسم اسلوب التنفيذ واقتراح الحلول والبدائل المناسبة. ولاشك ان وضوح الهدف وتحديده يوفر الوقت والجهد ويسهم في سلامة التنفيذ ويؤدي الى فرص اكبر للنجاح وتحقيق الاهداف، فكلمة كان الهدف واضحاً كلما كان الوصول اليه وتحقيقه سهلاً وممكناً.
  3. الشمول: ويقصد به ان تكون للخطة السيطرة والتوجيه على آفة الموارد المتاحة لضمان تحقيق التناسق والتكامل بين القرارات والسياسات التخطيطية مما يكفل النمو المتوازن. اي بمعنى انها تأخذ بعين الاعتبار جميع المدخلات والعمليات والامكانيات المتاحة داخل الخطة، فلا يمكن ابعاد او نسيان بعد او جانب او حالة دون اشراكها في الخطة.
  4. الالتزام: يجب ان تكون الخطة ملزمة لجميع الوحدات الادارية والابقية حبراً على ورق وضاع الجهد والوقت الذي استنفذ في تحضيرها واعدادها ولكي تكون الخطة ملزمة يجب مشاركة الاطراف المعنية في وضعها وهو مما تسعى اليه ادارة الجودة الشاملة والادارة الفعالة بحيث يكون الالتزام في تنفيذ وتطبيق الخطة ذاتياً.
  5. الاستمرارية: اي ان التخطيط سلسلة من العمليات المتداخلة كل عملية مرتبطة بالأخرى ومؤدية اليها في اطار من الاتصال والتفاعل المستمر بين القائمين بوظائف التخطيط في جميع المراحل ومستوياته وكل ذلك ضمن حلقات دائرية متشابكة في الاتجاه النهائي للأهداف وعلى خط طويل ممتد لتنمية القوى البشرية لان تأهيل القوى البشرية واعدادها لا يتم الا على المدى البعيد وهذا يتطلب وجود نظام للمعلومات في الشبكة من قنوات الاتصال وفقاً لظروف التغيير مما يؤدي الى تدفق المعلومات افقياً ورأسياً في الاطار التنظيمي للتخطيط أياً كان مستواه فتحقيق الخطة يتطلب الاستمرار وعدم الترك لفواصل زمنية وانما وضعها ضمن اطار زمني محدد تتخلله المرونة للمراجعة وتحقيق بند يقود الى تحقيق البند الذي يليه وهكذا.
  6. التنبؤ: وهو ضرورة يملئها التغيير السريع في العالم وهذا التغيير يستدعي التفكير المستقبلي في ضوء المؤشرات السائدة حتى يستطيع المخطط ان يرسم صورة ذهنية لمجتمع الغد واحتياجاته. ويعتمد التنبؤ على قدرة من التصور الكامل والامام الشامل باتجاهات العصر. والتنبؤ هو من اهداف العلم والتطور الحضاري الحديث حتى يضع المجتمع ضمن دائرة التطور للمستقبل.
  7. المرونة: اي ان تتوفر في الخطة درجة من المرونة بحيث يمكن تعديلها حسب الظروف لتناسب التغيرات المختلفة دون ان يترتب على ذلك خسارة كبيرة في الموارد او نقص في الفاعلية.
  8. الاسلوب العملي: وهذا يتضمن ضرورة جمع البيانات واجراء البحوث والدراسات حول الموضوع المراد التخطيط له وفي هذا ضمان لسلامة التخطيط حيث يكون المخطط ملماً بكل الابعاد المحيطة بخطته والاسلوب العلمي ضمان يحول دون الوقوع بالخطأ في التخطيط .

9. التنسيق: ويتم ذلك بالموائمة ما بين الاهداف التي ترمي الخطة الى تحقيقها او بين وسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ وهكذا بين التركيب الداخلي للتخطيط مع بعضها البعض ومدى تفاعل هذه الاجزاء مع بعضها. اي ان عناصر الخطة متفاعلة متماسكة كل منها تكمل الاخرى.
10. سهولة التنفيذ: يقتضي تنفيذ الخطة ان تكون سهلة التنفيذ بمعنى ان تتضمن ترجمة الخطة الى اجراءات وخطط اكثر تفصيلية الى مستوياتها الدنيا ثم اسنادها الى جهاز اداري كفاء بشرط ان يكون هناك تحديد واضح للمسؤوليات الملقاة على عاتق الاجهزة والإدارات والافراد وهكذا سبل تنفيذها.
11. مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: ويعني ان يتولى الجهاز المركزي في الدولة عملية التخطيط وقرار الصيغة النهائية للخطة واتخاذ كافة القرارات السياسية لوضعها في حيز التنفيذ بينما اللامركزية تعني ان يترك او يوكل جانب التنفيذ الى الجهات المختصة بالتنفيذ ولكن هذا لا يعني ان تعمل كل جهة دون الاتصال بالآخرى بل لابد من الاتصال المستمر، والتنسيق والتشاور عند التنفيذ كي لا تشذ الوحدات الادارية عن بعضها وبالتالي يكون التنفيذ مشكلا وفيه مشاكل.
12. المتابعة والتقييم: ويقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للأداء والملاحظة المنتظمة من قبل اجهزة الوحدات التنفيذية والجهاز العام للتخطيط من اجل التأكد من ان اي شيء يمر في الخطة المعدة له ويجري التنفيذ بصورة سليمة وفقاً للخطة. ومن اجل اكتشاف احتمالات الابتعاد عن الهدف الموضوع وسرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية لتعديل واعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب وقوع الخطأ والانحراف.

#### خامسا: متطلبات تطبيق التخطيط التربوي الناجح في أي مؤسسة تعليمية هي :

1. **بناء إجماع من اجل التغيير:** إن عدم الرضا عن الوضع الحالي والشعور بالحاجة للتحسين يجعل من التغيير عملية ضرورية ومرغوبة، وتوصيل هذه الفئاعة لجميع الأفراد أمرا ليس سهلا لأن البعض يقاوم التغيير ويتمسك بقوة بما هو مألوف وسائد، لذلك فمن الضروري التغلب على هذا التضارب نحو التغيير وبناء إجماع من اجله .
2. **التركيز على احتياجات النظام التعليمي:** يجب أن يكون هناك رؤية شاملة للنظام التعليمي قبل البدء في عملية التخطيط، وهذه الرؤية تأتي من خلال توسيع نطاق المشاركة في عملية التخطيط وإشراك أناس على درجة عالية من الكفاءة فيها، لأن هذه الرؤية تساعد في التركيز على قضايا النظام التعليمي واحتياجاته وترتيبها وفق أولويات معينة.
3. **التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي:** لا يمكن نقل عمليات التخطيط الاستراتيجي من مؤسسة تعليمية إلى أخرى، لأن هذه العمليات يجب أن تتلاءم مع المؤسسة وبيئتها، لذلك فإن الفهم الواضح لثقافة النظام التعليمي شرطا ضروريا لأي عملية تخطيط ناجحة، وليس شرطا أن تكون هذه الثقافة حديثة فمن الممكن أن تكون حديثة ولكنها ناقصة وتتسم بالفوضوية المنتظمة، ولكن الأهم هو مراعاة هذه الثقافة حتى نستطيع أن نحدد من أين تبدأ عملية التخطيط.
4. **تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي الناجح مشاركة فعالة من كل العناصر على مستوى النظام التعليمي وذلك للأسباب التالية: ميل النظم التعليمية لأن تكون ديمقراطية، وتقدر الاستشارة والإجماع، تمثل المشاركة أفضل الطرق لإيجاد اعتراف وإقرار بأهمية التخطيط، تعقد مشكلات النظم التعليمية يتطلب إبداعا وفكرا دقيقا وبالتالي فمن المهم مشاركة الجميع.

5. **تامين قيادة فعالة للنظام التعليمي:** إن التخطيط التربوي يتطلب توضيحاً لجوانب القوة والضعف في المؤسسة التعليمية وهذا يتطلب الحديث بصراحة عن جوانب الفشل والقصور وهو ما يخفيه أعضاء النظام خوفاً من استخدامه ضدّهم لاحقاً، وبالتالي فإن الحاجة إلى قيادة تتسم بالصراحة والانفتاح وتشجع عليهما أمراً حيوياً ومهماً لعملية التخطيط، وليس شرطاً أن يكون القائد خبيراً في عملية التخطيط التربوي، بل أن يكون لديه مهارات وإمكانات تساعد في الوصول إلى المصادر التي تمكنه من تأمين النصيحة التي يحتاجها الأفراد عند وضع الخطة وجدول التنفيذ (7).

#### الدراسات السابقة :

دراسة ( أبو هاشم ، 2007 ) بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة وعددهم ( 193 ) مديراً ومديرة أما عينة الدراسة فقد بلغت ( 150 ) مديراً ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة. كما استخدم الباحث أداتين للدراسة وهما الاستبانة ، والمقابلة الشخصية لعشرة مسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. ارتفاع نسبة المستجيبين في مجال وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
2. وجود اتجاهات ايجابية جيدة من قبل المستجيبين تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم.
3. وجود صعوبات تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أهمها كثرة الأعباء الملغاة على عاتق مدير المدرسة ، وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية (9).

دراسة بل ( Bell, 2002 ) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وإدارة المدرسة "

هدفت الدراسة إلى توضيح أن التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي وأصبح هو المنحى المهمين على الإدارة المدرسية في المدارس الانجليزية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث خلصت الدراسة إلى أن النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة ، إلى الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط للتطوير المدرسي ، الإسهام في فعالية إدارة المدرسة. وأوضحت الدراسة أن تطور التخطيط لتحسين المدارس تم اختياره ، كما تم تحليل نقاط القوة والضعف ، وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة ، مع الأخذ بعين الاعتبار شرعية فعالية المدارس ، منحى بديلاً للتخطيط في المدارس ، ومنحى أكثر مرونة للمدرسة ، مؤسساً على تخطيط زمني أقصر ، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بطرف المدرسة وبيئتها الخارجية (10).

#### المواد وطرق العمل

**أولاً: منهجية البحث:** من أجل تحقيق أهداف البحث، اتبع المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، لأنه المنهج المناسب، مع طبيعة هذا البحث إذ يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها والوصول إلى النتائج التي تسهم في فهم الواقع وتطويره، وذلك من أجل معرفة واقع التخطيط التربوي في الإدارات المدرسية.

### ثانياً: إجراءات البحث:

**مجتمع البحث:** في البحث الحالي يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس المتوسطة والإعدادية والثانوية التابعة الى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/ الأولى للعام الدراسي (2015- 2016) إذ بلغ مجموعهم (171)\* فرداً إذ بلغ عدد مدارس الذكور (106) وعدد مدارس البنات (65) بواقع (83) للمدارس المتوسطة إذ بلغ عدد المدارس المتوسطة للبنين (62)، وعدد المدارس المتوسطة للبنات(21)، وبلغ عدد المدارس الإعدادية (34) إعدادية إذ بلغ عدد مدارس البنين (22) مدرسة ومدارس البنات (12) مدرسة، أما عدد المدارس الثانوية فقد بلغ (54) ثانوية، إذ بلغ عدد مدارس البنين(22) مدرسة ثانوية وعدد مدارس البنات (32) مدرسة ثانوية، حسب إحصائية قسم التخطيط التربوي، شعبة الإحصاء التابعة الى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى.

**عينة البحث:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية، "فالعشوائية تساعد على تساوي الفرص أمام كل مفردة من مفردات المجتمع في التمثيل بالعينة، أي إن احتمال اختيار مفردة ما في المجتمع لتدخل ضمن مفردات العينة يساوي احتمال اختيار أية مفردة أخرى للغرض نفسه"، أما الطبقية يعني إن العينة المختارة " تتم بمقاييس إحصائية مطابقة للمجتمع تعكس مميزاته الأساسية، "ويتم اختيار العينة في داخل كل طبقة على حدة عشوائياً، يوضح توزيع العينة في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ /الأولى موزعة حسب الجنس إذ بلغ عدد أفراد عينة البحث (28) مدير وهو ما يمثل نسبة(25%) من المجتمع الأصلي البالغ(106 )، كما بلغت عينة البحث من المديرات (16) من المجتمع الأصلي والبالغ (65) وهو ما يمثل نسبة(25%)، في حين بلغ عدد أفراد وبالتالي تبلغ عينة البحث (44) والذي يمثل نسبة(25%) من المجتمع الأصلي البالغ (171).

**أداة البحث:** تحقيقاً لأهداف البحث الذي يسعى إلى التعرف على واقع التخطيط التربوي من وجهة نظر مدراء المدارس ، تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث وفق الخطوات الآتية:

1- الدراسة المستفيضة للأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث.

2- الاطلاع على الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث.

3- المداولة مع الأساتذة الاختصاص في الإدارة التربوية

**الصدق الظاهري (Face Validity):** يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منه، وصدق المقياس هو قدرته على قياس ما اعد لأجله . ولأجل التثبت من صدق الاستبانة عرضت على مجموعة من الخبراء في التخصصات التربوية والإدارية، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي نالت موافقة (80%) فما فوق من الخبراء وبالتالي اعتمدت هذه النسبة كحد أدنى للقبول، وقد حصلت جميع فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق (90%) وعلى هذا طبقت الاستبانة.

- ثبات الأداة (Reliability)

- معامل الثبات بطريقة إلفا كرونباخ

**الأداة بصيغتها النهائية:** بعد التأكد من أنجاز عمليتي الصدق والثبات لأداة التخطيط الاستراتيجي أخذت صيغتها النهائية، حيث تألفت من (25) فقرة، بتدرج الإجابات فقد كان خماسياً وهو على الترتيب (أوافق بدرجة كبيرة جداً، ثم أوافق بدرجة كبيرة، الى أوافق بدرجة متوسطة، وأوافق بدرجة قليلة، الى لا أوافق).

**تطبيق الأداة:** بعد التأكد من صلاحية أداة البحث الحالي تم تطبيقها على عينة البحث التي اختيرت بطريقة (عشوائية - طبقية ) والبالغة (44) مديرة ومدير مدرسة متوسطة وإعدادية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى.

#### النتائج والمناقشة

**الهدف الأول : التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية من وجهة نظرهم:** بعد تحليل استجابات أفراد العينة للاستبيانات المعادة من العينة البالغة(40) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغ المتوسط الحسابي للعينة (171.475)، وانحراف معياري ( 17.608 ) ، وبلغ المتوسط الفرضي (129) والفرق دال إحصائيا لان القيمة التائية المحسوبة والبالغة (15.256) اكبر بكثير من القيمة التائية الجدولية (2.21) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (39) لصالح العينة أي وجود ضعف في واقع التخطيط وبدرجة عالية جدا ، والجدول (1) يوضح ذلك.

**جدول (1): القيم التائية المحسوبة لدلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لفقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/1**

مستوى الدلالة	درجة حرية	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	متوسط العينة	العينة	الضغوط المهنية
0.05	39	2.21	15.256	17.608	129	171.475	40	

ويعزو ذلك الى تعرض مديري المدارس المتوسطة والإعدادية الى ضغوط جمة ومن عدة مصادر متعددة سواء كانت من الإشراف، أو من أولياء الامور ، أو من الناحية التنظيمية وكثرة الأعباء الناتجة من العمل اليومي، بالإضافة الى المصادر الاقتصادية والاجتماعية، والظروف الأمنية غير المستقرة والأوضاع السياسية، كل هذه الضغوط تلقي بظلالها بشكل مباشر أو غير مباشر على شعور مديري المدارس المتوسطة والإعدادية بالضغوط المهني وعد وضوح التخطيط الاستراتيجي.

بالإضافة الى الأعمال الضخمة والمطلوبة في أوقات العمل المسموح تسبب بوقوعهم وبشكل كبير تحت وطأة الضغوط المهنية أثناء أدائهم للعمل اليومي، علما ان هذه الأعباء ليست كمية فقط وإنما حجم ونوعية العمل، التي تعتمد على مقدرة وكفاءة المدير على أداءها، مما يمثل مصدرا مهما من مصادر الضغوط المهنية، حتى ان بعض مديري المدارس المتوسطة والإعدادية من ذوي القدرات والكفاءات العالية يجدون أنفسهم في بعض الأحيان في مواجهة مباشرة لمطالب مختلفة تتطلب الانجاز والأداء ضمن وقت محدد يمثل مصدرا مباشرا للضغط على المدير.

**الهدف الثاني (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية من وجهة نظرهم: الجنس (ذكر/ أنثى):** تم استخراج الفرق تبعاً لمتغير الجنس ( ذكور - إناث ) على وفق الدرجة الكلية للاستبانة. إذ بلغ متوسط درجات أفراد العينة من الذكور على استبانة التخطيط الاستراتيجي البالغ عددهم (42) معاون، (32,542) درجة وانحراف معياري مقداره (9,786) درجة، في حين

بلغ متوسط درجات أفراد عينة الإناث البالغ عددهن (18) معاونة، (29,832) درجة، وبانحراف معياري مقداره (8,711) درجة.

ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,661) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,98) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (58) وكما مبين في الجدول (2).

#### جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة ودلالة الفرق في واقع التخطيط الاستراتيجي بحسب الجنس

مستوى الدلالة (0,05)	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الجنس
	المحسوبة	الجدولية					
غير دالة	1,98		58	9,786	32,542	42	ذكر
				8,711	29,832	18	أنثى

يتضح من الجدول (2) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (0,661) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,98) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (58) ويعزو الباحثان ذلك إلى ان طبيعة العمل كمدير او مديرة تقع تحت نفس القواعد والتعليمات مما يعني ان طبيعة الاستجابة لتلك القواعد والتعليمات تكاد تكون واحدة وموجهه، من خلال الإجابة على الكتب والتعليمات والتوجيهات او تطبيقها وفق سياق واحد ومحدد، كما لا توجد خصوصية في التفريق بين الجنسين في التكليف لأداء المهام والمسؤوليات بين الذكور والإناث، لان المسؤولية واحدة تقع على الجميع لإدارة المدارس المتوسطة والإعدادية في مسيرتها اليومية باتجاه تحقيق الأهداف التربوية، لذا فالضغوط الواقعة على الجنسين تكاد ان تكون واحدة لإتمام العملية التربوية، وفي توجيههم للطلبة الوجهة السليمة.

#### الاستنتاجات

أظهرت نتائج البحث من خلال آراء العينة بان واقع التخطيط الاستراتيجي متوسط ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج مجموعة من الأمور:

1. بما أن نتائج البحث أظهرت بان مديري المدارس يقومون بتخطيط استراتيجي في عملهم إلا انه جاء بدرجة ضعيفة وهذا لا يتناسب مع ما يمتلكه التخطيط الاستراتيجي من أهمية كبيرة واثر واضح على مسار العمل المستقبلي.
2. أظهرت نتائج البحث عدم موجود معايير واضحة ومعتمدة لدى مديري المدارس في رسم التخطيط الاستراتيجي
3. للأسلوب القيادي الذي يعتمده المدير أثر كبير في رسم التخطيط الاستراتيجي .

#### التوصيات

1. جعل الأنظمة والقوانين أكثر مرونة بما يتناسب مع منهج التخطيط الاستراتيجي المتبع

2. . الاهتمام بتحديث نظم الإدارة المدرسية وفق معايير الجودة الشاملة، وإعطاء صلاحيات إلى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية تمكنهم من إيجاد مناخ تنظيمي يؤدي إلى إزالة أو تخفيض معاناتهم من الضغوط الإدارية.
3. ان تعمل وزارة التربية على ضرورة إعطاء توصيف واضح لوظيفة المدير من أجل تجنب الآثار السلبية لزيادة العبء الوظيفي المتصاعد، خاصة حين لا يعلم حقيقة ما مطلوب منه على وجه الدقة.
4. ان تقوم وزارة التربية بطبع كراس يتناول الضغوط المهنية لنشر الوعي حول طبيعتها وطريقة مواجهتها وآثارها السلبية.
5. ان تقوم وزارة التربية أيضا بوضع قواعد مبنية على أسس علمية سليمة وموضوعية لتعامل المشرفين مع الإدارات المدرسية وعند الخروج عن الالتزام بهذه القواعد يتم تفسيرها علنا، بما في ذلك وضع مواعيد محددة معلنه مسبقا لزيارات المشرفين.
6. على وزارة التربية تقديم الرعاية الصحية لمديري المدارس المتوسطة والإعدادية عينة البحث ووضع جداول مرنة للقيام بالواجبات والمهام.
7. على وزارة التربية ان تقوم بمساندة مديري المدارس الابتدائية والإعدادية في مواجهة المشاكل التي تواجههم من خلال تطوير عمل المشرفين الاختصاص
8. ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي ، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.
9. الاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في الإدارات المختلفة.
10. استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.
11. تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات عن كافة مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### المقترحات

1. إجراء دراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الأداء الإداري.
2. إدارة الضغوط المهنية وعلاقتها بالقدرة القيادية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها.
3. إدارة الضغوط المهنية بالقيادة الإبداعية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها.

#### المصادر

1. عبد الدايم، عبدالله، 1993، التخطيط التربوي، ط7، دار المعلم للملايين، لبنان.
2. الغالبي، طاهر محسن وادريس، وائل محمد صبحي، 2007، الإدارة الاستراتيجية مجلة الإدارة العامة العدد56، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. Anita, C. 2006. A practical guide of information systems strategic planning auerbach publications, 2<sup>nd</sup> ed.
4. حسين، حسن مختار، 2002، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية عدد6، القاهرة.
5. السلمي، 2001، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.



6. السويدان، طارق ، ومحمد أكرم العدلوني، 2004، كيف تكتب خطة استراتيجية ، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
7. العجمي، محمد حسنين، 2008 ، الادارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
8. الاغبري، بدر سعيد علي ، 2000، العولمة والتحديات التربوية في الوطن العربي، مجلة الفكر التربوي، العدد4، السنة السابعة، الاردن.
9. ابو هاشم، محمد خليل، 2007، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الاسلامية غزة.
10. Bell, L. 2002. Strategic Planning And School Management: full of sound and fury signifying nothing? Journal of educational administration.