مشكلات التخطيط التربوي لدى المدراء ومدى تأثيرها على العمليات التربوية في المدارس الخاصة في مدينة صيدا

إعداد:

فاطمة عماد الغزاوي

إشراف:

الدكتور عماد سيف الدين

2023

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى مدراء المدارس الخاصة في مدينة صيدا و مدى تأثيرها على العملية التربوية، و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها تم تطوير استبيان إلكتروني كأداة لجمع البيانات، تم التحقق من صدقها و ثباتها وفقا للطرق العلمية المتعارف عليها في مثل هذه الحالات. تألفت عينة الدراسة من (59) معلما و معلمة من مدرستين من مدارس خاصة في مدينة صيدا للعام 2022– 2023 ، و بنسبة 30% تقريبا من مجتمع الدراسة، و تم اختيارها بالطريقة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (162) معلما و معلمة. و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول على نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة و من أهمها:

- مدراء المدارس الخاصة في مدينة صيدا يواجهون مشاكل في التخطيط التربوي لامتلاك البعض مهارات منخفضة تجاه هذا النوع من التخطيط.
- تحسين عملية التخطيط التربوي يساهم في تحسين العملية التربوية لجهة تطوير العنصر البشري في المدرسة.
- تحسين عملية التخطيط التربوي يساهم في تحسين العملية التربوية لجهة تطوير بيئة العمل في المدرسة.
- اظهرت النتائج أنه يوجد تأثير لمشكلات التخطيط التربوي لدى المدراء على العمليات التربوية في المدارس الخاصة في مدينة صيدا.

و في ضوء هذه النائج تم عرض بعض التوصيات أهمها:

- وضع معايير عالية في توظيف مدير المدرسة.
- التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين من أجل إنتاجية أفضل.
- النظرة الواقعية للتخطيط التربوي من حيث ربط المناهج بمتطلبات سوق العمل.
- عقد دورات خاصة بالتخطيط التربوي لمدراء المدارس الخاصة.

كلمات البحث:

التخطيط التربوي– العملية التربوية

أوراق تربوية
مُحكّمَة - شاملة في العلوم الإنسانية

Summary of the Study

The study sought to determine the extent to which educational planning issues among Sidon's private school principals affected the quality of instruction. An electronic questionnaire was created as a data gathering tool to help the study accomplish its goals and respond to its inquiries. According to the accepted scientific procedures in these situations, this questionnaire was verified. The research sample, which included up (59) male and female instructors from two private schools in Sidon for the academic year 2022–2023, was chosen at random from the Sidon study population. These teachers made up around 30% of the study population. (162) Teachers, all sexes. The descriptive analytical method was employed to arrive at the study's findings.

The most significant findings of the study were the following:

- Principals of private schools in Sidon face problems in educational planning because of having low skills towards this type of planning.
- Improving the educational planning process contributes to improving the educational process in terms of developing the human element in the school.
- Improving the educational planning process contributes to improving the educational process in terms of developing the work environment in the school.
- The findings demonstrated that the educational processes in the private schools in Sidon are impacted by the principals' issues with educational planning.

Several recommendations were made in light of these findings, with the following standing out as the most important:

- Setting high standards in hiring the school principal.
- Reducing the burden on teachers for better productivity.
- Paying attention to the psychological aspect of students, guiding them technically and professionally, and working to increase their motivation to learn.
- A practical perspective on educational planning that links the curricula to the demands of the job market.
- Holding educational planning courses for private school principals.

المقدمة

إن عملية التخطيط ضرورة عملية ملحّة لتحقيق التنمية البشرية ، خاصة وأن الموارد البشرية في العالم تمثل عنصرا هامًّا و أساسيا للإنتاج وقوة محفزة للتنمية. ومن أجل البناء البشري ، الذي هو محور التنمية الشاملة ، من الضروري التفكير في عمليات التعليم والتخطيط. أصبح تحقيق التنمية مرتبطًا باختيار التخطيط كأسلوب أمثل، و أصبح التخطيط والتنمية مرتبطين في كل مجال من مجالات الحياة ، مثل الصناعة والزراعة والصحة والتعليم. وكان عام 2002 متماشياً مع قرارات منظمة اليونسكو بهذا الشأن والتي دعت قادة العالم والقائمين على التعليم إلى الاهتمام بالتخطيط التربوي لمواكبة التطورات المتسارعة في ظل العولمة. (اليونسكو،1992، 65)

بالإضافة إلى ذلك ، إذا كان مصطلح "التنمية الشاملة" هو "المصطلح الأم" الذي تنبثق عنه جميع أنواع التنمية الأخرى ، فلا يمكن أن يحدث تخطيط التعليم وتطويره إلا في إطار التخطيط الشامل لأي بلد ، مما يؤكد الأهمية الحاسمة لعدد كبير من المناطق تشارك في التخطيط التربوي والتداخل الحتمي بينهما. تحقيقا لهذه الغاية ، يسعى المدير ، في دوره كقائد تربوي ، إلى تنظيم جهوده في إطار يحدد الطريق لتحقيق رسالة المدرسة التعليمية. وهذا بدوره يتطلب تخطيطًا دقيقًا واستراتيجيًا لضمان نجاح المدرسة في مهمتها لتوفير تعليم جيد.(عزت عطوي، 2014،15)

و يعتبر التخطيط من العمليات الإدارية ذات الأهمية الكبرى ويعتبر العملية الأساسية والضرورية للإدارة ، وهو أداة لتطوير و تحسين المؤسسات ذات الاهتمامات المختلفة. إنه عملية تتطلب العمل الجماعي والتعاوني بين الموظفين، بعيدًا عن الأنانية والانفرادية في العمل.(الخريشا، 1991، 30)

التخطيط التربوي له حيّز كبير من التخطيط العام. بل هو عامل أساسي وفاعل ومهم في الحركة التربوية حيث أنه يتعامل مع شريحة مهمة من المجتمع ، وهي شريحة العاملين في القطاع التربوي التي يقوم عليها البناء التنموي والاقتصادي والاجتماعي. أصبحت مشاكل التخطيط التربوي تتزايد وتتفاقم بفعل زيادة احتياجات الناس للتعلم والمطالبة بها ، الأمر الذي يتطلب من النظم التعليمية مراجعة سياساتها لمواجهة تحديات عصر العولمة المتمثلة في انفجار المعرفة والتقدم التكنولوجي و تطوير الصناعة. كما أن هناك العديد من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية و أزمات أخرى كان لها تأثير سلبي على مسار التخطيط التربوي في المؤسسات التعليمية، كان لابد من إيجاد حلول تناسب الواقع الذي نعيش فيه لإحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية.

في هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي والصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الخاصة ، ومدى تأثيرها على العمليات التعليمية ، وإيجاد حلول لهذه المشكلات من خلال مراجعة الدراسات السابقة ، ودراسة نتائجها ، و مراجعة بعض التوصيات والحلول السابقة ، وكذلك من خلال عقد لقاءات ومقابلات مع بعض مدراء المدارس الخاصة في مدينة صيدا.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذه الدراسة لتسليط الضوء على مشاكل التخطيط التربوي في المدارس الخاصة في مدينة صيدا، حيث لم يتم إيلاء اهتمام كافٍ لهذا الجانب. بعد البحث والاطلاع، لم يتم العثور على أي رسائل جامعية تتناول مشاكل التخطيط في المدارس. يعتبر التخطيط أساسيًا في العمل التربوي، وبالتالي سيتم التركيز على عملية التخطيط ومشاكلها والحلول الممكنة للحد من التدهور التربوي في المؤسسات التعليمية. ستتناول هذه الدراسة أيضًا تأثير مشاكل التخطيط على العملية التربوية.

الإشكالية:

انطلاقاً من تعدد المسؤوليات الموكلة إلى المدير ، فقد أصبح يواجه مشاكل تتعلق بالتخطيط تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التعليمية المراد تحقيقها. وبالنظر إلى العديد من الدراسات التعليمية السابقة ذات الصلة كدراسة، (سليمان،1991) و(الحداد،1992) اتضح أن التخطيط التربوي يواجه العديد من المشاكل والعقبات التي تقف بوجهه في كثير من الأحيان و تمنعه من أداء دوره في وضع خططه و العمل بها وتصحيح مسارها بسبب المهام الكثيرة الموكلة إليه ، ولأن التعليم لم يعد مجرد نقل للتراث ، بل هو بالأحرى وسيلة لتغيير الحاضر وبناء المستقبل. و من المعروف أننا نعيش اليوم في عالم سريع التغير ، وبالتالي يجب أن يكون نهجًا يوجهنا لمعالجة قضايا التعليم في الحاضر والمستقبل. وإذا توسع التعليم مع توسع الحياة وأصبح متعدد المداخل والأبعاد والأنظمة ، فإن التخطيط بمفهومه الجديد يجب أن ينمو بطريقة يمكن أن تستوعب هذه التحولات الجديدة في التعليم. وبالعودة للحديث عن المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي، فإن هذه المشكلات لها أثر فعال في حرمان المخطط من اتباع الأسلوب العلمي الصحيح في رسم خططه ومشاريعه ، سواء في العمل الإداري أو في العملية التعليمية. وإن مثل هذه المشاكل قد تكون ذات طابع عام في معظم دول العالم الثالث من حيث الافتقار للقدرات البشرية والمادية لمساعدتها على تذليل العقبات التي تواجهها.

يواجه المسؤولون في المؤسسات التعليمية ، وخاصة المدارس ، تحديًا كبيرًا لأنهم مسؤولون عن التخطيط التربوي والقرارات التي تنشأ عنه. علاوة على ذلك ، يعتمد نجاح أو فشل هذه المؤسسات بشكل كبير على

مستوى المديرين والمديرات الذين يتحملون مسؤولية قيادتها. يعتمد نجاح مدير المدرسة على قدرته على تنظيم العمل وتحديد الأولويات والتعامل باحتراف وفعالية ، وكل ذلك يتطلب مواهب فكرية عالية الجودة. وهي تشمل القدرة على خلق الأفكار، واستشعار الصعوبات ، وإتقان الحلول ، والوصول إلى الآراء والاقتراحات مع التطورات الحالية والمستقبلية التي تحدث داخل الفصل وخارجه ، وتزويدهم بالمعرفة والقدرات والإرشادات اللازمة لأداء واجباتهم بنجاح. و من أجل تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد البشرية والمادية المتاحة ، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى الانخراط في التخطيط التربوي الاستراتيجي.

لذلك يمكننا القول أنه إذا لم يتم التعامل مع التخطيط التربوي بشكل جدي سنحصد سوء سير العمليات التربوية من حيث الطلبة والمدرسة والعاملين فيها ومن أجل تفادي تلك المشكلات علينا وضع معايير جديدة على صعيد الإدارة و العملية التربوية تكون بمثابة حلول لتلك المشكلات.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي تتحدد مشكلتها بالإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير مشاكل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الخاصة على العمليات التعليمية؟

أولا: الأسئلة الفرعية:

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. هل يواجه مدراء المدارس الخاصة مشاكل في التخطيط التربوي؟
2. هل يساهم التخطيط التربوي في تحسين العملية التربوية لجهة تطوير العنصر البشري في المدرسة؟
3. هل يساهم التخطيط التربوي في تحسين العملية التربوية لجهة تحسين بيئة العمل في المدرسة؟

ثانيا: فرضيات البحث:

1. يمتلك مدراء المدارس مهارات منخفضة في التخطيط التربوي.
2. يساهم التخطيط التربوي في تحسين العملية التربوية لجهة تطوير العنصر البشري في المدرسة.
3. يساهم التخطيط التربوي في تحسين العملية التربوية لجهة تحسين بيئة العمل في المدرسة.

ثالثا: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. معرفة مشكلات التخطيط التربوي التي يواجهها مدراء المدارس الخاصة.

2. معرفة مدى مساهمة التخطيط التربوي في تحسين العملية التربوية لجهة تطوير العنصر البشري في المدرسة.
3. معرفة مدى مساهمة التخطيط التربوي في تحسين العملية التربوية لجهة تحسين بيئة العمل في المدرسة.

رابعا: أهمية البحث:

لقد فرض التخطيط التربوي نفسه ، لما له من دور كبير في تحديد مكانة النظام التعليمي في استراتيجية التنمية الشاملة (لكحل ، فرحاوي ، 25 ، 2009) ، ويمكننا إبراز أهمية التخطيط التربوي من خلال العناصر التالية:

الأهمية النظرية للبحث:

1. التخطيط التربوي ، رغم أهميته في تحقيق تنمية الموارد البشرية – وخاصة الطالب – لم يحظ بالعناية والاهتمام الذي يستحقه على مستوى الوطن العربي بشكل عام ، لذا فإن إبرازه سيسهم في رفع مستوى الاهتمام في عملية التخطيط .
2. تسليط الضوء على مشكلات التخطيط التربوي.
3. إبراز أهمية مدير المدرسة الخاصة كقائد تربوي ومخطط.

الأهمية التطبيقية للبحث:

1. ترجمة الأهداف إلى خطط ومشاريع وبرامج تعليمية ضمن أطر زمنية محددة.
2. الاختيار بين البدائل المتاحة في البرامج والوسائل والإجراءات الأكثر ملاءمة لتحقيق متطلبات تنمية المجتمع ، وما يناسب الإمكانات والموارد المتاحة.
3. تمكين النظام التعليمي من مواكبة التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة وتصحيح أوجه القصور التي حدثت في الماضي.
4. المساهمة في طرح الحلول المناسبة لمشاكل التخطيط التربوي لدى مديري المدارس.
5. يمكن معالجة المشاكل في التخطيط التربوي والتخفيف من حدتها والتغلب عليها في نهاية المطاف بمساعدة البحث.
6. اقتصاد الجهد والوقت والمال لما له من دور في تجنب التدخل ومضاعفة الجهد بحيث يحدد التخطيط الجيد دور جميع الجهات سواء في المجال التربوي أو غيره.

خامسا: أطر البحث:

1. الأطر الموضوعية: ركزت الدراسة على واقع التخطيط التربوي ومشكلاته و مدى تأثيره على سير العمليات التربوية.
2. الأطر المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في مدينة صيدا/ لبنان.
3. الأطر الزمنية: الفصل الأول من العام الدراسي 2023/2022.
4. الأطر البشرية: مدراء المدارس الخاصة بجميع مراحلها التعليمية في مدينة صيدا.
5. الأطر المنهجية: تحددت نتائج هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة التي تتسم بالصدق والثبات.

سادسا: التعاريف و المصطلحات:

1. التخطيط التربوي : – هو ما يتنبأ ويتحكم بمسار المستقبل في التعليم من أجل الحصول على تنمية تعليمية متوازنة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة ، وربط التنمية التربوية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة..(عبدالدايم،73،1972)

- تحديد أولويات العمل التربوي في ضوء الإمكانات المادية والعناصر البشرية التي يسهل الوصول إليها ؛ إجراء مخطط هادف لاكتشاف أفضل الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف المحددة.(بستان، 58،1984)

2. العملية التربوية: – عمل مخطط ومدروس يقوم على بنية تستجيب وتتوافق مع الفرد وحياته ومجتمعه.(الشيخ بوهني، 2013، 354)

- لكي تتم العملية التعليمية ، من الضروري أن يكتسب المتعلم كمية كافية ومتنوعة من المعرفة ، مما يؤدي إلى ظهور سلوك مختلف عن سلوكه السابق.(ساجدة.2021. مفهوم العملية التربوية.) https://pubhtml5.com/jpoi/btbi/basic

سابعا: الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية

1. بانقا طه الزبير حسين د. سيف الدين إدريس أونياجامعة الخرطوم 2018

"**دور التخطيط التربوي في معالجة مشكلات المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين و المرشدين التربويين**" (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية التخطيط التربوي في معالجة مشكلات المرحلة الثانوية بمحلية أم درمان. اتبع الباحثان المنهج الوصفي , و بلغ مجتمع الدراسة 1139 معلماً. تم اختيار عيّنة عشوائية بلغت 297 معلماً. كما ضمت العيّنة كما ضمت العينة أيضا بعض الخبراء في التخطيط التربوي و تم استخدام الاستبانة و المقابلة كأدوات لهذه الدراسة و لتحليل البيانات احصائيا استخدم الباحثان برنامج (SPSS).

من بين العديد من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، برز اثنان على أنهما مهمان بشكل خاص: (1) يلعب التخطيط التربوي دورًا مهمًا في الاستجابة لتزايد عدد الطلاب ، و (2) يساعد التخطيط التربوي على خفض معدلات التسرب من المدارس الثانوية. ترتبط المدرسة الثانوية والحي المحيط بشكل أفضل من خلال التخطيط التربوي الاستراتيجي. وبالمثل تبين أن التخطيط التعليمي للمدارس الثانوية يواجه تحديات مختلفة.

2. محمد طعمة محمد العرسان 2016

"**مشكلات التخطيط التربوي لدى إدارات المدارس الثانوية الحكومية في العراق**" (رسالة).

كان الغرض من هذا البحث هو معرفة المزيد عن التحديات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار ، العراق ، من وجهة نظر مديري المدارس ، ومعرفة المزيد حول كيفية اختلاف مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار من حيث الجنس والخبرة الإدارية والمؤهلات الأكاديمية عندما يتعلق الأمر بالتخطيط التربوي.

وشمل المسح(550) مديرا ومديرة ، منهم 282 مديرا و(268) مديرا يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار العراقية.

من بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الأنبار ، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (263) مدير ومديرة، وشمل ذلك(141) مديرًا و(122) مدير مدرسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة مكونة من خمسة مجالات تضمنت (40) فقرة.و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أفاد مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة الأنبار العراقية بوجود قدر معتدل من الصعوبات في التخطيط التربوي.
- يواجه مخططو التعليم في المدارس الثانوية العامة في محافظة الأنبار نفس التحديات بغض النظر عن الجنس أو مستوى الخبرة الإدارية.

- يواجه مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة الأنبار تحديات متفاوتة من حيث تطوير المناهج وتنفيذها وفقًا لمستوى تدريبهم وخبراتهم.

3. جهاد منير إبراهيم أبو عمشا 2014

"**واقع التخطيط التربوي لدى مديري المدارس في محافظة بيت من وجهات نظر المعلمين**" (رسالة).

كان الغرض من هذا البحث هو فحص انطباعات المعلمين عن ممارسات التخطيط التربوي لمديري المدارس في محافظة بيت لحم. كان هناك إجمالي (2608) معلمًا ومعلمة يعملون في مدارس بيت لحم العامة والخاصة والوكالات خلال العام الدراسي 2012–2013 ، وهم مجتمع الدراسة. استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من عينة عنقودية عشوائية قوامها (242) مشاركا. تم التأكد من المصداقية والموثوقية من خلال التدريب والإحصاءات الصحيحة ، وتألفت أداة البحث من إحدى وعشرين فقرة مرتبة على محاور واقع التخطيط التربوي. باستخدام تطبيق (SPSS)، تم توضيح أسئلتنا البحثية وتقييم فرضياتنا. وجد الاستطلاع أن المعلمين في محافظة بيت لحم لديهم تصورات إيجابية للغاية عن واقع التخطيط التربوي بين قادة المدارس (الممارسات والصعوبات). كان لمحور ممارسات التخطيط التربوي متوسط حسابي (12.2) وانحراف معياري(29.1) ودرجة عالية. كان لمحور تحديات التخطيط التربوي متوسط حسابي(85.3) وانحراف معياري 8.5٪ ودرجة في الوسط. كما تبين أن تصورات المشاركين في الدراسة حول واقعية التخطيط التربوي والشهادات الأكاديمية متفاوتة.

4. نصر الدين الحوت فؤاد إكسل 2015

"**التخطيط التربوي و علاقته بالأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضة**" (دراسة ميدانية)

- هدفت الدراسة إلى محاولة البحث في التخطيط التربوي و علاقته بالأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضة.
- معرفة مدى انعكاس زيادة الوعي التخطيطي على الكفاءة التربوية و المهنية للأستاذ.
- اقتراح توصيات لعلها تكون حافزا و دافعا للرفع من قيمة التربية البدنية و الرياضية و كذلك الرفع من معنويات الأستاذ.

ب. الدراسات الأجنبية:

1- **"Educational Planning in Nigeria: Problems and the Ways Forward."** By Gregory Deborah, Jegede Deborah

ناقشت هذه الدراسة المشاكل التي تواجه التخطيط للتعليم في نيجيريا.

حددت الدراسة: التمويل غير الكافي للتخطيط التربوي ، والمخططين التربويين غير المناسبين ، ونقص البيانات / المعلومات ، ونقص مواد التخطيط ، والتأثير السياسي ، وعدم الاستقرار السياسي ، وضعف تنمية قدرات المخططين التربويين باعتبارها تحديات تواجه تخطيط التعليم في نيجيريا.

لمواجهة التحديات التي تواجه تخطيط التعليم في نيجيريا ، تم اقتراح ما يلي: زيادة تمويل التخطيط التربوي ، وتوليد البيانات الحالية ، وتوفير مواد التخطيط المناسبة ، وتوظيف مخطط أكثر احترافًا ، واستمرارية السياسات ، وضمان التدريب المستمر وبرنامج إعادة التدريب للمخططين التربويين.

2- Lofstorm, E.(2007)." **From Strategic Planning to Meaningful Learning: Diverse Perspectives on the Development of Web-Based Teaching and Learning in Higher Education**". British Journal of Educational Technology, No.2, vol.38.

وفي دراسة (Lofstorm ، 2007) تمت مناقشة استراتيجية التخطيط وتطبيق التكنولوجيا والاتصال المعلوماتي في التعليم ، بالإضافة إلى التوعية بالتعلم عبر الإنترنت في جامعة هلسنكي. حيث أشارت البيانات إلى زيادة استخدام التكنولوجيا في التعليم والتركيز على محو الأمية المعلوماتية للطلاب. ومع ذلك ، كان ضيق الوقت هو العائق الرئيسي أمام المشاركة ، وأظهرت النتائج أن المعلمين شعروا أن أهم المشاكل التي يواجهها الطلاب هي مهارة إدارة الوقت ، وسوء استخدام الكمبيوتر.

3- AL-Silwi, H. (1990)." **Educational Planning Process In Yemen. The Second Five Years Plan 1982-1986**". Dissertation Abstracts International. No. 51, Vol.5.

وهناك بحث (Silwi ، 1990) نظر في كيفية تحديد الأهداف وقياس التقدم نحوها في النظام التعليمي لليمن في خطة الثاني خمس سنوات (1982-1986). أظهرت نتائج الدراسة أن أهداف الخطة وغاياتها كانت مضللة. يبدو أن دعم الحكومة كان عاملاً في التخطيط ؛ كان الاهتمام العام بالتعليم عاملاً في نجاح الخطة ؛ وكانت المصاعب المادية عائقا رئيسيا أمام تنفيذه.

4- AL-Jaed, M.S. (1987)." **Descriptive analysis of implementation process of elementary, intermediate and secondary educational planning in Saudia Arabia during the three development plan lro** (1970-1985)". University of Pittsburgh.

بالإضافة إلى ذلك ، سعت دراسة (Jaed-AL 1987) إلى تحديد ما الذي يمنع الطلاب من إنهاء خططهم التعليمية في المملكة العربية السعودية. وفقًا لنتائج الدراسة ، تتحسن جودة البرامج والمشاريع التعليمية مع زيادة استثمار المنفذين فيها. من بين أهم العوامل هو توافر الموارد البشرية والمالية على حد سواء. إن الافتقار إلى السلطة الفعلية ، وغياب البيانات والإحصاءات الضرورية والموثوقة ، وغياب الكفاءة البشرية هي القضايا التي تقف في طريقنا.

ت. تعقيب على الدراسات السابقة:

سعت الدراسات في الماضي إما إلى تقييم عملية التخطيط التربوي أو فحص واقع التخطيط التربوي من خلال إلقاء الضوء على الاهتمامات الإدارية والفنية للمديرين أو وكالات التخطيط ، وإبراز التحديات التي يواجهها المديرون ، وما إلى ذلك، من أجل تقييم البرامج التعليمية ، وتوجيه صناع القرار ، وتسليط الضوء على مسؤوليات المدير.

ساعدتني هذه الدراسات على رؤية واقع التخطيط التربوي في الدول العربية والأجنبية. و أيضًا في تحديد المراجع والأبحاث والمصادر المتعلقة بالتخطيط التربوي ؛ و في مقارنة نتائج بعض الدراسات. كما استفدت في تحديد بعض المتغيرات في استبيان الأطروحة.

و بالمقارنة مع الأبحاث السابقة ، تبرز هذه الدراسة لأنها ، على حد علم الباحثة ، هي أول دراسة في مدينة صيدا للتحقيق في تحديات التخطيط التربوي التي يواجهها مديرو المدارس الخاصة من كلا الجنسين.

ثامنا: منهج البحث:

بسبب البيانات والمسح والمعلومات الخاصة التي تحتاجها الدراسة لمجتمع الدراسة ، وكذلك الدراسة الميدانية من خلال تطبيق أداة الدراسة المنتجة بهدف تحديد صعوبات التخطيط التربوي ، فقد اعتمدت على الأسلوب الوصفي التحليلي في بحثي.

تاسعا: مجتمع البحث:

تألف مجتمع البحث من 162 فردًا من جميع مديري ومديرات و معلمي و إداريي مدارس صيدا الخاصة.

عاشرا: عيّنة البحث:

اخترت في بحثي عينة عشوائية تألفت من 59 فردًا وفقا للإحصاءات التي حصلت عليها في بداية العام الدراسي 2023\2022.

إحدى عشر: أدوات البحث:

قمت بقراءة عدد لا بأس به من الرسائل التي قد تساعد في إتمام بحثي (خلال مرحلة القراءة) و من خلال تلك الرسائل و باللإضافة إلى فرضيات بحثي قمت بإعداد الاستبيان. كما قمت بإحصاء عدد المدارس الخاصة في مدينة صيدا و بناء على ذلك تم اختيار مدرستين و تمت المقابلة مع مدير كل من المدرستين و قد ساعد المدير بتوزيع الاستبيان على الموظفين الإداريين و الأكاديميين.

من خلال اعتمادي على المنهج الوصفي كان لا بد لي من الاعتماد على:

الاستبيان: الذي تم إرساله للعاملين في القسم الإداري و المعلمين و الحصول على النتائج أو الأجوبة من خلال الطريقة الإحصائية.

المقابلة: لثلاثة من مدراء المدارس الخاصة في مدينة صيدا.

و قد تكون بحثي في الإطار النظري من أربعة مباحث كانت: التخطيط التربوي، الإدارة المدرسية، مدراء المدارس الخاصة و العملية التربوية.

إثنى عشر: صدق الاستبيان(validity):

تم التحقق من الصدق بالطرق التالية:

1- صدق المحكمين(Referees Validity):

تم اختيار ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الجنان لملء الاستبيان والعمل كمحكمين تربويين. تم طرح بعض الملاحظات فيما يتعلق بالاستبيان ، بما في ذلك ما إذا كانت الأسئلة ذات صلة أم لا ، ومدى فعالية صياغتها ، وما إذا كان من السهل فهمها أم لا.

2- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):

وقد تم تطبيقه على عينة استقصائية قوامها (10) معلمين ومعلمات من خارج عينة الدراسة ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرة الاستبيان والعلامة الكلية للمجال الذي ينتمي إليهمن خلال البرنامج الإحصائي(SPSS).

- معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول(الأنماط القيادية):

فيما يتعلّق بمحور الأنماط القيادية، يبين الجدول رقم (1) التالي معاملات ارتباط بيرسون(Pearson) بين كل فقرة، و الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (1)

معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه

العملية التربوية			
المجال الأول: الإداري/ الفني		المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي	
رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط
1	0.697*	1	0.787*
2	0.671*	2	0.903**
3	0.574*	3	0.662*
4	0.683*	4	0.787**
5	0.736*	5	0.651*
6	0.826**	6	0.774*
7	0.670*	7	0.725*
8	0.521*	8	0.720*
9	0.661*	9	0.625*
10	0.586*	10	0.801*
11	0.623*	11	0.726*
12	0.556*		

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01) (*) دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول رقم (1) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول. فكانت معاملات الارتباط في المجال الإداري/ الفني محصورة بين المدى (0.521- 0.826)، في حين أن معاملات الارتباط في مجال المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي بين المدى (0.625- 0.903)، و بذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة و تقيس ما وضعت لقياسه.

و تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل محور من محاور أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل مجال من المجالات و التأكد من عدم الداخل بينهم، باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) و الجدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول رقم (2)

درجة ارتباط المجالات بالمحور الذي تنتمي إليه

المجال	درجة الارتباط
المجال الإداري/ الفني	0.743**
مجال المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي	0.743**

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01) (*) دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل الارتباط للمجال الإداري/ الفني قد بلغت (0.743)، و أن معامل الارتباط لمجال المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي قد بلغت أيضًا (0.743)، و هي معامل ارتباط مرتفعة جدا و هذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال من المجالات.

- معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (العملية التربوية):

فيما يتعلق بمحور العملية التربوية، يبين الجدول رقم(3) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة، و الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه:

جدول رقم(3)

معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

التخطيط التربوي					
المعلمين		المناهج		الطلبة	
رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	معامل الإرتباط
1	0.639*	1	0.885**	1	0.884**
2	0.778**	2	0.873**	2	0.693*
3	0.719*	3	0.895**	3	0.632*
4	0.824**	4	0.862**	4	0.809**
5	0.826**	5	0.817**	5	0.905**
6	0.900**	6	0.896**	6	0.895**

7	0.832**	7	0.791**	7	0.769**
8	0.923**	8	0.866**	8	0.590*
9	0.638*	9	0.901**	9	0.698*
10	0.756*				

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01) **(*) دال عند مستوى الدلالة (0.05)**

يبين الجدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني – العملية التربوية– ، فكانت معاملات الارتباط في المجال الأول – المعلمين– محصورة بين المدى (0.638– 0.923)، أما معاملات الارتباط في مجال المناهج محصورة بين المدى (0.791– 0.901)، بينما معاملات الارتباط في مجال الطلبة محصورة بين المدى (0.590– 0.905)، و بذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة و تقيس ما وضعت لقياسه.

و تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل محور من محاور أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل مجال من المجالات و الدرجة الكلية لجميع المجالات، و التأكد من عدم التداخل بينها، باستخدام معامل الارتباط بيرسون و الجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

درجة ارتباط مجالات العملية التربوية بالمحور الذي تنتمي إليه

المجال	درجة الارتباط
المعلمين	0.826**
المناهج	0.852**
الطلبة	0.827**

(**) دال عند مستوى الدلالة (0.01) **(*) دال عند مستوى الدلالة (0.05)**

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط لمجال المعلمين قد بلغت (0.826)، كما بلغت معامل الارتباط لمجال المناهج (0.852)، أما مجال الطلبة بلغت فيه معامل الارتباط (0.827)، و هي معامل ارتباط مرتفعة، و يدل ذك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال من المجالات.

ثلاثة عشر: ثبات الاستبيان:

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لكل مجال من مجال من مجالات الاستبيان، حيث يبين الجدول رقم (5) معاملات الثبات لكل مجال في محور التخطيط التربوي، و كذلك الجدول رقم (6) يبين معاملات الثبات لكل مجال في محور العملية التربوية.

الجدول رقم (5)

معاملات الثبات لمجالات محور التخطيط التربوي

مجالات محور التخطيط التربوي	عدد الفقرات	معدل الثبات (كرونباخ ألفا)
المجال الإداري/ الفني	12	0.853
المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي	11	0.926

يتبين من الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات لمجالات محور التخطيط التربوية كانت مرتفعة حيث أن المجال الإداري/ الفني بلغ (0.853) و مجال المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوية بلغ (0.926)، و هذا يدل على أن هذا المحور يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، و هو باتالي مناسب لأغراض هذه الدراسة.

جدول رقم (6)

معاملات الثبات لمجالات محور العملية التربوية

مجالات محور العملية التربوية	عدد الفقرات	معدل الثبات (كرونباخ ألفا)
المعلمين	10	0.907
المناهج	9	0.968
الطلبة	9	0.938

يتبين من الجدول رقم (6) أن معاملات الثبات لمجالات محور العملية التربوية كانت مرتفعة حيث أن مجال المعلمين بلغ (0.907) و مجال المناهج بلغ (0.968) كما أن مجال الطلبة بلغ (0.938) و بذلك يمكننا القول أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات، و هو بالتالي مناسب لأغراض هذه الدراسة.

كما أن طريقة ألفا كرونباخ أظهرت أن معدل ثبات الاستبيان ككل المؤلف من 51 فقرة بلغ (0.981) و هذا يثبت أن الاستبيان ككل مناسب لأغراض الدراسة.

عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل فقرات الاستبيان و أُظهرت النتائج على شكل جداول و رسوم بيانية توضيحية لتوضيح التكرارات و النسبة المئوية و الانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان.

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول " هل يواجه مدراء المدارس الخاصة مشاكل في التخطيط التربوي؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة ككل. و للتعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي التي يواجهها مدراء المدارس الخاصة في مدينة صيدا تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كما و موضح في الجدول رقم (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية لمحور التخطيط التربوي للمجالين: الإداري/ الفني و المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
الإداري/ الفني	2.42	0.984	نادرا	2
المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي	2.55	1.135	أحيانًا	3

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن مدراء المدارس الخاصة في مدينة صيدا يواجهون مشكلات في التخطيط التربوي بدرجة متدنية.

- **التخطيط التربوي على مستوى الفقرات:**

يعرض الجدول التالي عناوين الفقرات، درجات الممارسات بالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات العينة لفقرات كل نمط ، والتي تم استخدامها لتحديد تحديات التخطيط التربوي على مستوى الفقرة.

1- المجال الإداي/ الفني:

يشير الجدول رقم(8) إلى أن درجة مشكلات التخطيط التربوي على الصعيد الإداري/ الفني تراحت بين متدنية و متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال اراوحت بين (2.03-3.37) و قد بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال الإداري/ الفني (2.42) ككل. و من وجهة نظر المعلمين و الإداريين فإن نسبة المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي على الصعيد الإداري/ الفني هي نسبة متدنية.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد العينة تجاه المجال الإداري/ الفني

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	درجة الممارسة بالنسبة المئوية%					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا		
1	التأخر في صنع القرارات التربوية	23.7	40.7	23.7	11.9	**0**	2.24	0.953
2	تخوف المديرين من انتزاع بعض مسؤولياتهم وامتيازاتهم من قبل واضعي الخطة التربوية	23.7	28.8	39	8.5	**0**	2.32	0.937
3	انخفاض المرونة في التشريعات والأنظمة المعمول بها	15.3	22	52.5	8.5	1.7	2.59	0.912
4	قلة مراعاة التجديد في الخطة السنوية	35.6	28.8	27.1	8.5	0	2.08	0.988
5	افتقار التخطيط التربوي إلى الواقعية	28.8	25.4	33.9	8.5	3.4	2.32	1.090
6	ضعف مهارة التخطيط لدى المديرين	32.2	30.5	32.2	3.4	**0**	2.07	0.896
7	تعدد الجهات التي تتدخل في إدارة شؤون المدرسة	25.4	23.7	33.9	11.9	5.1	2.47	1.150
8	إصرار المدير على التقيد الحرفي بالأنظمة والقوانين	6.8	13.6	30.5	33.9	15.3	3.37	1.113
9	تأخر وصول الكتب المدرسية وتسليمها للطلبة	6.8	25.4	42.4	18.6	5.1	2.9	0.968
10	تغير الأنظمة والقوانين بشكل متكرر	16.9	45.8	30.5	5.1	1.7	2.29	0.872
11	خلو الخطة التربوية من البدائل	37.3	28.8	27.1	6.8	**0**	2.03	0.964
12	ضعف وجود خطط علاجية لمواجهة المشكلات	22	37.3	27.1	13.6	**0**	2.32	0.973

الدرجة الكلية	2.42	0.984

و يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (8) حيث تنص على (إصرار المدير على التقيد الحرفي بالأنظمة والقوانين)، حيث بلغ متوسط حسابها (3.37) و هي الفقرة الوحيدة التي حصلت على درجة متوسطة في حين أن الفقرة التاسعة التي نصت على (تأخر وصول الكتب المدرسية وتسليمها للطلبة) احتلت المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.9) و هي حصلت أيضا على درجة متوسطة من المشكلات التي يواجهها المدراء. يليها الفقرة السابعة (تعدد الجهات التي تتدخل في إدارة شؤون المدرسة) التي حصلت على متوسط حسابي (2.47)،

و الفقرات (2،5،12) الذين كان المتوسط الحسابي لديهم (2.32) و التي كانت فقراتهم تنص على (تخوف المديرين من انتزاع بعض مسؤولياتهم وامتيازاتهم من قبل واضعي الخطة التربوية)، (افتقار التخطيط التربوي إلى الواقعية)، (ضعف وجود خطط علاجية لمواجهة المشكلات) على التوالي و هي درجات متدنية، كدرجة الفقرة (10) التي نصت على (تغير الأنظمة والقوانين بشكل متكرر) و الفقرة (1) التي نصت على (التأخر في صنع القرارات التربوية) بمتوسطات حسابية (2.29) و (2.24) على التوالي. يليهم الفقرات الثلاث الأخيرة الذين حصلوا أيضا على درجة متدنية بأدنى متوسطات حسابية، الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.08) نصت على (قلة مراعاة التجديد في الخطة السنوية) و الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (2.07) نصت على (ضعف مهارة التخطيط لدى المديرين) و أخيرا الفقرة رقم(11) التي نصت على (خلو الخطة التربوية من البدائل).

و من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن مدراء المدارس الخاصة في مدينة صيدا يواجهون مشاكل في التخطيط التربوي لا سيما في المجال الإداري/ الفني بسبب الافتقار إلى الواقعية و الوعي تجاه عملية التخطيط.

2- مجال المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي:

يشير الجدول رقم (9) إلى أن درجة المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي تراحت بين متدنية و متوسطة، حيث أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال اراوحت بين (1.95-3.15) و قد بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي (2.55) ككل. و من وجهة نظر المعلمين و الإداريين فإن نسبة المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي هي نسبة متدنية.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد العينة تجاه مجال المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	درجة الممارسة بالنسبة المئوية%					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا		
1	غياب الحوافز المقدمة لمديري المدارس على إعداد الخطط وتنفيذها	18.6	27.1	25.4	16.9	**11.9**	2.76	1.278
2	قلة تزويد المدارس بتغذية راجعة تطويرية من قبل المسئولين عن التخطيط	15.3	30.5	22.0	23.7	5.1	2.72	1.161
3	ضعف قناعة المديرين بجدوى التخطيط التربوي	39.0	28.8	18.6	5.1	5.1	2.05	1.141
4	غياب وجود جهات محلية داعمة لعملية التخطيط	18.6	23.7	25.4	16.9	11.9	2.79	1.292
5	محدودية الدعم المالي المتوفر للمدرسة لتطوير التعليم	10.2	25.4	27.1	25.4	8.5	2.96	1.149
6	ضعف رغبة المعلمين في التطوير الذاتي	5.1	25.4	28.8	30.5	**10.2**	2.34	0.976
7	ضعف فهم المعلمين لأهمية التخطيط التربوي	44.1	23.7	23.7	5.1	1.7	2.37	1.081
8	قلة مشاركة الأهالي في عملية التخطيط التربوي في المدارس	5.1	25.4	28.8	30.5	10.5	3.15	1.080
9	قلة خبرة مدير المدرسة في عملية التخطيط التربوي	44.1	23.7	23.7	5.1	1.7	1.95	1.033
10	ندرة مراعاة التجديد في الخطة التربوية سنوياً	28.8	28.8	18.6	16.9	3.4	2.35	1.188

11	انخفاض الدافعية لدى العاملين في المدرسة	22.0	20.3	33.9	20.3	1.7	2.59	1.109
الدرجة الكلية							2.55	1.135

و يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي كان(3.15) للفقرة رقم (8) التي تنص على (قلة مشاركة الأهالي في عملية التخطيط التربوي في المدارس) و حصلت على درجة متوسطة، يليها الفقرات (1،2،4،5) التي حصلت على درجة متوسطة أيضا بمتوسطات حسابية (2.76-2.72-2.79-2.96) على التوالي و نصت الفقرة رقم(1) على (غياب الحوافز المقدمة لمديري المدارس على إعداد الخطط وتنفيذها) و الفقرة رقم (2) على (قلة تزويد المدارس بتغذية راجعة تطويرية من قبل المسئولين عن التخطيط) و الفقرة رقم (4) على (غياب وجود جهات محلية داعمة لعملية التخطيط) و الفقرة رقم (5) على (محدودية الدعم المالي المتوفر للمدرسة لتطوير التعليم). و الفقرات (3،6،7،9،10،11) حصلت على درجات متدنية بمتوسطات حسابية (2.05-2.34-2.37-1.95-2.35-2.59) على التوالي و نصت كل فقرة منهم على (ضعف قناعة المديرين بجدوى التخطيط التربوي) للفقرة الثالثة، (ضعف رغبة المعلمين في التطوير الذاتي) للفقرة السادسة، (ضعف فهم المعلمين لأهمية التخطيط التربوي) للفقرة السابعة و الفقرة التاسعة نصت على (قلة خبرة مدير المدرسة في عملية التخطيط التربوي) و الفقرة العاشرة نصت على (ندرة مراعاة التجديد في الخطة التربوية سنوياً) و الفقرة رقم (11) نصت على (انخفاض الدافعية لدى العاملين في المدرسة).

و قد ذكرنا في الجانب النظري من هذه الدراسة أن مدير المدرسة لديه مهام كثير و يجب أن يكون لديه مهارات عدة و يتمتع بصلاحيات كثيرة و كما ورد لدينا في الجدول رقم(8) و الجدول رقم (9) أن مدراء المدارس الخاصة من وجهة نظر عينة البحث لديهم ضعف في المهارات و ندرة استخدام الصلاحيات المتاحة لهم. و من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن مدراء المدارس الخاصة في مدينة صيدا يواجهون مشاكل في التخطيط التربوي لامتلاك البعض مهارات منخفضة تجاه هذا النوع من التخطيط.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثالث: هل يساهم التخطيط التربوي في تحسين العملية التربوية لجهة تطوير العنصر البشري في المدرسة؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة ككل. و للتأكد ما إذا كان التخطيط التربوي يساهم في تحسين العملية التربوية لجهة تطوير العنصر البشري في المدرسة تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (10).

و يشير الجدول رقم (10) إلى أن درجة المشكلات التي يواجهها العنصر البشري في المدرسة الخاصة، تراوحت بين (2.88– 3.26) و قد بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال الطلبة (3.04) ككل. و من وجهة نظر المعلمين و الإداريين فإن نسبة المشكلات التي يواجهها الطلبة هي نسبة متوسطة.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد العينة تجاه محور العملية التربوية؛ مجال الطلبة

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	درجة الممارسة بالنسبة المئوية%					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا		
1	ضعف الاهتمام بالإرشاد النفسي للطلبة	13.6	15.3	27.1	35.6	**8.5**	2.92	1.185
2	قلة روح الإبداع والابتكار لدى الطلبة	11.9	15.3	47.5	23.7	**1.7**	3.00	0.966
3	ندرة التواصل بين المعلمين والطلبة	27.1	37.7	27.1	6.8	1.7	3.09	0.973
4	غياب اختبارات الميول المهنية لدى الطلبة	6.8	18.6	39	25.4	10.2	2.97	1.058
5	ضعف إرشاد الطلبة لأهمية التعليم المهني والتقني	16.9	18.6	33.9	22	8.5	2.83	1.196
6	قلة اهتمام واضعي الخطة بالدور القيادي للطلبة	16.9	**25.4**	**30.5**	22	**3.4**	2.88	1.111
7	زيادة أعداد الطلبة المتسربين من المدارس	11.9	13.6	44.1	20.3	8.5	3.26	1.092
8	انخفاض الدافعية للتعلم لدى الطلبة	3.4	16.9	42.4	32.2	5.1	3.24	0.900
9	خلو الخطة من حل مشكلة اكتظاظ الطلبة في الصف الواحد	15.3	18.6	32.2	27.1	5.1	3.22	1.141
الدرجة الكلية							3.04	1.069

و يتبين من الجدول أن أعلى نسبة متوسط حسابي كانت للفقرة السابعة (3.26) و هي درجة متوسطة و التي تنص على (زيادة أعداد الطلبة المتسربين من المدارس) و يليها الفقرة الثامنة (3.24) التي تنص على (انخفاض الدافعية للتعلم لدى الطلبة) بمتوسط حسابي متوسط و يليها الفقرة التاسعة و الثالثة و الثانية التي حصلت على متوسطات حسابية (3،3.09،3.22) على التوالي و هي متوسطات حسابية بدرجات متوسطة و التي نصت على خلو الخطة من حل مشكلة اكتظاظ الطلبة في الصف الواحد للفقرة لتاسعة، ندرة التواصل بين المعلمين والطلبة للفقرة الثالثة و قلة روح الإبداع والابتكار لدى الطلبة للفقرة الثانية. كما أن الفقرة الرابعة و الأولى و السادسة و الخامسة حصلت على متوسطات حسابية بدرجات متوسطة (2.97، 2.92، 2.88، 2.83) على التوالي، حيث نصت الفقرة الرابعة على غياب اختبارات الميول المهنية لدى الطلبة، و الفقرة الأولى نصت على ضعف الاهتمام بالإرشاد النفسي للطلبة، أما الفقرة الفقرة السادسة نصت على قلة اهتمام واضعي الخطة بالدور القيادي للطلبة و أخيرا نصت الفرة الخامسة على ضعف إرشاد الطلبة لأهمية التعليم المهني والتقني.

و من خلال هذه النتائج تبين أن العنصر البشري و العملية التربوية في المدرسة يتأثران بالتخطيط التربوي حيث أننا ذكرنا بالسؤال رقم (1) أن مشكلات التخطيط التربوي تراوحت بين درجة متدنية و متوسطة و ما ظهر لنا بإحصاءات السؤال الثالث أن درجة مجال مشكلات الطلبة هي أيضا متوسطة، و يمكننا القول أن نسبة أثرها كانت أكبر من نسبة المشكلات. و كنا قد ذكرنا في الجانب النظري من الدراسة أن المتعلم يمر بمراحل عدة أثناء نموه الجسمي و العقلي و النفسي، و بالتالي يتحصل على قدر من المعلومات التي تتداخل فيها عوامل كثيرة (اجتماعية، نفسية، ثقافية، تربوية)، مما يتوجب على المدرسة التدخل لتعزيز هذه العوامل بقصد بلورتها و محورتها، و من أجل نجاح العملية التربوية لا بد من مراعاة جميع الجوانب المتعلقة بالمتعلم و إلا ذهبت جهودنا هباء منثورا. و بالتالي فإن تحسين عملية التخطيط التربوي يساهم في تحسين العملية التربوية لجهة تطوير العنصر البشري في المدرسة.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث: هل يساهم التخطيط التربوي في تحسين العملية التربوية لجهة تحسين بيئة العمل في المدرسة؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة ككل. و للتأكد ما إذا كان التخطيط التربوي يساهم في تحسين العملية التربوية لجهة تحسين بيئة العمل في المدرسة تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كما و موضح في الجدول رقم (11).

و يشير الجدول رقم (11) إلى أن درجة المشكلات التي تواجهها بيئة العمل في المدرسة الخاصة، تراوحت بين(2.22– 2.86) و قد بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال الطلبة (2.58) ككل. و من وجهة نظر المعلمين و الإداريين فإن نسبة المشكلات التي تواجهها بيئة العمل هي ما بين متوسطة و متدنية.

الجدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد العينة تجاه محور العملية التربوية؛ مجال المعلمين

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	درجة الممارسة بالنسبة المئوية%					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا		
1	ضعف قدرات المعلمين على إثراء المنهاج	28.8	30.5	27.1	11.9	**0**	2.22	1.009
2	ضعف رغبة المعلمين في التطوير الذاتي	30.5	25.4	27.1	15.3	**0**	2.28	1.073
3	قلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	10.2	28.8	32.2	20.3	6.8	2.84	1.089
4	قلة الدورات التدريبية المناسبة للمعلمين	27.1	30.5	30.5	8.5	3.4	2.31	1.071
5	ضعف التركيز على مبدأ التكامل الوظيفي بين المعلم والمدير والمشرف التربوي	28.8	27.1	23.7	15.3	3.4	2.36	1.165
6	انخفاض الدافعية لدى المعلمين للتدريب	23.7	27.1	28.8	16.9	1.7	2.45	1.095
7	ضعف اتجاه المعلمين للبحث التربوي	23.7	22	40.7	11.9	0	2.41	0.992
8	نصاب المعلمين الكبير من الحصص	5.1	10.2	44.1	18.6	20.3	3.4	1.091
9	ضعف قدرة المعلمين على ضبط النظام داخل الصف	8.5	32.2	49.2	10.2	0	2.61	0.788
10	تكليف المعلمين بتعليم أكثر من مقرر لإكمال نصابه من الحصص	13.6	20.3	37.3	20.3	6.8	2.86	1.115
الدرجة الكلية							2.58	1.048

و يتبين من الجدول رقم (11) أن أعلى نسبة متوسط حسابي كانت (3.4) بدرجة متوسطة للفقرة الثامنة التي تنص على (نصاب المعلمين الكبير من الحصص). يليها المتوسط الحسابي (2.86) للفقرة العاشرة التي نصت على (تكليف المعلمين بتعليم أكثر من مقرر لإكمال نصابه من الحصص) و المتوسطات الحسابية (2.84) و (2.61) للفقرات (3 و 9) على التوالي و هي متوسطات حسابية بدرجات متوسطة و التي نصت على قلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية للفقرة الثالثة و ضعف قدرة المعلمين على ضبط النظام داخل الصف للفقرة التاسعة. يليهم المتوسطات الحسابية (2.22، 2.28، 2.31، 2.36، 2.41، 2.45) للفقرات الأولى و الثانية و الرابعة و الخامسة و السابع و السادسة على التوالي، و قد نصت كل فقرة على ضعف قدرات المعلمين على إثراء المنهاج، ضعف رغبة المعلمين في التطوير الذاتي، قلة الدورات التدريبية المناسبة للمعلمين، ضعف التركيز على مبدأ التكامل الوظيفي بين المعلم والمدير والمشرف التربوي، ضعف اتجاه المعلمين للبحث التربوي و انخفاض الدافعية لدى المعلمين للتدريب.

و من خلال هذه النتائج تبين أن بيئة العمل و العملية التربوية في المدرسة يتأثران بالتخطيط التربوي حيث أننا ذكرنا بالسؤال رقم (1) أن مشكلات التخطيط التربوي تراوحت بين درجة متدنية و متوسطة و ما ظهر لنا بإحصاءات السؤال الرابع أن درجة مجال مشكلات بيئة العمل هي أيضا متدنية، و بذلك فإن نسبة مشكلات التخطيط التربوية و نسبة مشكلات مجال المعلمين المتعلق ببيئة العمل متطابقين. و كما ذكرت بالجانب النظري للدراسة من خلال ذكر معوقات عملية التخطيط التربوي أن أبرز المعوقات فيما يتعلق بالجانب الإداري العمل بالسلطوية، أي إدارة العمل بطريقة استبدادية تهتم بالشكليات والتسلط دون إتاحة الفرصة للأفراد بالمشاركة أو إبداء الرأي، و هذا يشمل ما ورد في الجدول رقم (11) لما كانت المتوسطات الحسابية الأعلى لفقرات تكليف المعلمين بنصاب من الحصص كبير. و أيضا ذكرت خلال المعوقات أن المعلم هو المفتاح الأساس في العملية التربوية و هو إما أن تكون سبب نجاحها أو فشلها. و بالتالي فإن تحسين عملية التخطيط التربوي يساهم في تحسين العملية التربوية لجهة تطوير بيئة العمل في المدرسة.

خلاصة النتائج:

اظهرت النتائج أنه يوجد تأثير للمشكلات التخطيط التربوي لدى المدراء على العمليات التربوية في المدارس الخاصة في مدينة صيدا لأن الدلالة الإحصائية sig = 0.00 <0.05 وهو تأثير ايجابي قوي حيث r = 0.858 ، و هذا يثبت ما تم ذكره في الفرضية الأولى في القسم الأول من البحث حيث ذكرت أن مدراء المدارس لديهم مهارات منخفضة في التخطيط التربوي.

و هذه التنائج تؤكد وجود مشكلات في التخطيط التربوي لدى مدراء المدارس الخاصة بحسب ما تم ذكره في القسم الأول من البحث، كما أن هذه المشكلات تؤثر على العمليات الربوية تأثيرا واضحا من خلال ما تم تلقيه من نتائج للاستبيان الذي وُزع على عينة الدراسة.

التوصيات :

1- عقد دورات خاصة بالتخطيط التربوي لمدراء المدارس الخاصة.
2- تقويم عمل مدراء المدارس الخاصة من خلال التقييم السنوي و التعديل على الخطط السنوية.
3- تفعيل دور المعلمين في عملية التخطيط التربوي و اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.
4- اهتمام وزارة التربية و التعليم بعملية التخطيط التربوي و نشر الوعي اتجاه الموضوع.
5- إعطاء مدير المدرسة الخاصة المزيد من الصلاحيات و التعامل بمرونة مع الأنظمة و القوانين.
6- النظرة الواقعية للتخطيط التربوي من حيث ربط المناهج بمتطلبات سوق العمل.
7- تشجيع المعلمين و الإداريين على العمل التعاوني لمصلحة التخطيط التربوي.
8- توفير الدعم المادي من أجل سير عملية التخطيط بشكل أفضل.
9- استنادًا للنصاب المتعلق بعدد ساعات العمل لدى المعلمين، نوصي بتخطيط شامل يضم توزيع النصاي بشكل عادل.

المقترحات:

1- إجراء دراسة حول مشكلات التخطيط التربوي في المدارس الرسمية.
2- إجراء دراسة حول مشكلات التخطيط التربوي في مدارس الأنروا.
3- إجراء دراسة حول مشكلات التخطيط التربوي في مدن أخرى في لبنان.
4- إجراء دراسة تتعلق بطرق وأساليب مواجهة مشكلات التخطيط التربوي.
5- إجراء دراسة حول العلاقة بين التخطيط التربوي على مستوى الدولة و التخطيط على مستوى المؤسسة التربوية.

المصادر و المراجع العربية

1. آدم، عصام الدين برير. (2006). "**التخطيط التربوي والتنمية البشرية**". ط1. دار الكتاب الجامعي: الإمارات.
2. بستان، احمد وطه،حسن. (1984). "**مدخل الى الادارة التربوية**". ط2. دار القلم: الكويت.

3. البوهي، فاروق شوقي. (1999). "**التخطيط التربوي– عملياته ومدخلاته وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم**". ط1. دار المعرفة الجامعية: الاسكندرية.

4. الجبور، ساجدة.(2021). "**مفهوم العملية التعليمية**". https://pubhtml5.com/jpoi/btbi/basic

5. بن جلولي، عبد الحفيظ.(2016)." تصورات حول العملية التربوية". http://elsada.net/22303/

6. جودت,عزت عطوي. (2014) . "**الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**". ط8. دار الثقافة: الأردن.

7. الحاج، إلياس طه.(1984). "**الإدارة التربوية والقيادة؛ مفاهيمها وظائفها نظرياتها**". ط1. مكتبة الأقصى: عمان.

8. الحداد، اميل. (1992). "**تقويم التخطيط التربوي في الاردن** "، رسالة ماجستير غير منشورة.كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

9. الحسين، خالد. (1992). "**فهم مديري التربية والتعليم في الاردن لعنلية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم** "، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

10. الخريشا، سعود. (1991)."**تطور التخطيط التربوي في الاردن للفترة ما بين 1921– 1981**"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

11. خضر – كمال، لكحل– فرحاوي. (2009). "**أساسيات التخطيط لتربوي النظرية و التطبيقية**" . ط 4. دار الثقافة: الجزائر.

12. زريقات، محمد نايف أبو الكشك.(2006). "**التدريب على إعداد الخطط التربوية**". ط1. دار جرير للنشر والتوزيع: الأردن.

13. سليمان، مهدي. (1999). "**معوقات العمل في الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الاساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم** "، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

14. الشراح، يعقوب أحمد.(2002). "**التربية وأزمة التنمية البشرية**". ط1. مكتب التربية لدول الخليج: الرياض.

15. الشيخ بوهني، نصرالدين. (2013). "**العملية الرتبوية وتفاعل عناصرها وفق الملقاربة بالكفايات**". ط33. دار الأجواد: الجزائر.

16. الطويل، هاني. (1998). "**الإدارة التربوية والسلوك المنظمي– سلوك الافراد والجماعات في النظم**".ط5. دار وائل للنشر: عمان.

17. عبد الحميد، رندا. (2021). " **أمثلة على أهداف طويلة المدى و قصيرة المدى**"، https://mqaall.com/examples-long-term-short-term-objectives/.

18. عبدالحميد مصطفى، صلاح.(1982). "**الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**". ط2، دار المريخ للنشر: الرياض.

19. عبدالدايم، عبدالله. (1972). "**التخطيط التربوي**". ط2. دار العلم للملايين: بيروت.

20. عبد الدايم، عبدالله. (1986). "**التخطيط التربوي – اصوله واساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية**". ط6. دار العلم للملايين: بيروت.

21. عبد العزيز، محمد.(1995). " **مقاربة تحليلة لصورتي المعلم والتلميذ وتفاعلهما**"، أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، مكتبة جامعة وهران، الجزائر.

22. عبد المجيد فايد.(1981). "**رائد التربية العامة وأصول التدريس**". ط3. دار الكتاب البناني: بيروت.

23. العريان، جعفر يعقوب. (2002). "**التعليم الجامعي ودوره في العملية التربوية**"،رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، المركز العربي للبحوث التربوية، قطر.

24. أبو عيشة، غيداء. (2007). "**مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين**"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية ،نابلس، فلسطين.

25. فهمي، محمد سيف الدين. (2002). "**التخطيط التعليمي أسسه أساليبه مشكلاته**". ط7. مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة .

26. الفهيد، سعد. (2005). "**التحديات التي تواجه عمليات التخطيط التربوي**". https://www.alriyadh.com/60602

27. قسايمة، محمد. (1995). "**ارتباط السياسة التربوية لعملية التخطيط التربوي كما يدركه الاداريون التربويون في الاردن** ". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

28. الليمون، نواف. (2002). "**التخطيط للاحتياجات البشرية والمادية المستقبلية لاقسام التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم في الاردن** ". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة بغداد، العراق.

29. منير مرسي، محمد. (1984). " **الإدارة التعليمية: أصولها و تطبيقاتها**". ط6. عالم الكتب: القاهرة.

30. مطاوع، ابراهيم عصمت. (1973). "**التخطيط للتعليم العالي**". ط1. مكتبة نهضة مصر: القاهرة.

31. نشوان، يعقوب، و جميل. (2004)." **السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف التربوي**". ط2. دار الفرقان للنشر والتوزيع: الأردن.

32. النقرش، محمد. (1997). "**واقع التخطيط التربوي في الجامعات الرسمية في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

33. النوري، عبدالغني. (1987). "**المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الإلزامية**"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدرسات العليا، عمان، الاردن.

34. النوري، عبدالغني. (1991). "**اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية في البلاد العربية**". ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع: قطر.

35. اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط. (1992)."**عملية التخطيط التربوي، التشخيص**". ط1. مكتب التربية العربي لدول الخليج: الرياض.

المصادر و المراجع الأجنبية

1. AL-Jaed, M.S. (1987)." **Descriptive analysis of implementation process of elementary, intermediate and secondary educational planning in Saudia Arabia during the three development plan lro (1970-1985)**". University of Pittsburgh.
2. AL-Silwi, H. (1990)." **Educational Planning Process in Yemen. The Second Five Years Plan 1982-1986**". Dissertation Abstracts International.No. 51, Vol.5.
3. Lofstorm, E.(2007)." **From Strategic Planning to Meaningful Learning: Diverse Perspectives on the Development of Web-Based Teaching and Learning in Higher Education**". British Journal of Educational Technology, No.2, vol.38.
4. Peter,P. (1981). "**Planning in the 80s**". March-April.