



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة غرداية  
مجلة إسهامات للبحوث والدراسات  
E-ISSN.2543- 3636 / P-ISSN.2543- 3539  
<http://ishamat.univ-ghardaia.dz/index>



## التحديات التي تواجه مديري المدارس في التخطيط الإداري

محمد صالح بني هاني – جامعة أربد الأردن

بالحاج باباوا عمر – جامعة غرداية

تاريخ القبول: 2016/12/31

تاريخ الاستلام: 2016/06/15

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية في قصبة إربد والتحديات التي تواجههم في إعداد وتنفيذ خططهم المدرسية السنوية. تم جمع بيانات الدراسة عن طريق إجراء 13 مقابلة مع عينة قصدية من المديرين والمديرات، وكذلك تحليل خططهم المدرسية. كشفت الدراسة أن لدى المديرين رؤية واضحة نحو فلسفة التخطيط المدرسي وأهميته في العمل الإداري، كما تبين أن إجراءات إعداد الخطط كانت علمية ودقيقة؛ فهي تبدأ بالترويج لأهدافها على المعنيين بها، ثم إشراكهم في تحديد أولويات التطوير وبناء عناصرها وانتهاءً بتنفيذها وتقويمها. كما ظهر أن مديري المدارس ملتزمين بإعداد وتنفيذ خططهم الإدارية رغم التحديات. وبهذا توصي الدراسة بدراسات أخرى لمعالجة التحديات التي كشفت عنها الدراسة، وكذلك إجراء دراسات تقييمية لمعرفة أثر هذه الخطط على المنتفعين من الطلاب والمعلمين.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإداري، تحديات التخطيط

### Abstract:

This study aimed at investigating challenges facing principals in Irbid in preparing and implementing annual school plans. An in-depth 13 personal interviews were

carried out with school principals as well as the analysis of 13 school plans written by them. The study found that principals have a clear vision for the philosophy of educational planning, and have the commitment of preparing and implementing accurate and empirical plans, that start by endorsing the aims of the plan to stake holders, and have them participate in setting priorities to be addressed, prepare the plan, implement it and evaluate it. The study recommends further inquiries in finding solutions for the challenges revealed by the study, as well as carrying out evaluative studies assessing the effects of the plans on stakeholders, teachers and students.

**Key words:** administrative planning, Planning challenges

## مقدمة:

يمر العالم اليوم بتقلبات وتغيرات متسارعة في شتى المجالات، مما ينعكس على الأفراد والمجتمعات وعلى المؤسسات، ويشكل لديهم تحدياً للمواجهة مرة، وللتكيف والتأقلم والتطور مرة أخرى، والمؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات، تتأثر بيئتها الداخلية والخارجية بما يحيط بها من هذه التغيرات والتطورات، فصار لزاماً على القائمين عليها الاستجابة والبحث عن سبل التكيف، بتطوير معارفهم وتغيير سياساتهم وسبل اتخاذ القرار لديهم وغير ذلك، إن هذه العملية التطويرية تنطلق من مبادئ وقوانين وتحليل للواقع واستشراف للمستقبل وتحديد للأهداف لإحداث التغيير. يعرف التخطيط بأنه عملية اتخاذ قرارات وإجراءات وسبل محددة من أجل بلوغ أهداف سبق تحديدها في ضوء احتياجات المدرسة، حيث ترتب هذه الاحتياجات وتختار الأولويات وتحدد الموارد البشرية والمادية، وزمن تنفيذها ووسائل تطبيقها، ومعايير تقييمها لمعرفة مدى تحقق تلك الأهداف، وتحديد جوانب القصور لتفاديها في الخطط اللاحقة (مريزق، 2009).

يمر التخطيط الإداري بمراحل محددة تبدأ المرحلة الأولى بتحديد الأهداف التطويرية للمؤسسة؛ حيث تهدف هذه المرحلة للكشف عن الحاجات التطويرية والموارد والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة بقصد معرفة أوضاع المؤسسة، بعد ذلك تختار الأولويات التطويرية وترتب وتوضع الإجراءات والسياسات الموصلة إلى تحقيق تلك الأولويات التطويرية. وأما المرحلة الثانية فتهدف إلى إقرار الخطة والموافقة عليها من الجهات المعنية، ثم تأتي المرحلة الثالثة والهدف منها هو

تنفيذ ما تم رسمه في الخطة، وآخر مرحلة هي مرحلة المتابعة والتقييم وكتابة التقارير على مدى نجاح التنفيذ ومدى تحقق الأولويات، ومن ثم كتابة التوصيات لتحسين تلك العملية في الخطط اللاحقة.

تحتاج عملية بناء الخطة الإدارية في المنظمات الحديثة إلى إشراك من تعنيهم الخطة في مراحل إعدادها وتنفيذها وتقويمها، لما لهذه المشاركة من فوائد تعود بالنفع على الخطة وعلى المنظمة ككل، ففي دراسة قامت بها إزابيل (Isabelle, 1997) في أمريكا هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة المعلمين في التخطيط المدرسي ضمن الاستراتيجيات اللامركزية الثلاثة، هي: "تفويض المعلم، مراقبة الآباء والمجتمع المحلي، قيادة المدرسة"، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب المقابلات كأداة لجمع البيانات من ثلاثة مدارس ذات النمط اللامركزي في التسير في منطقة (أهيو)، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعلمين في التخطيط المدرسي لها أثر إيجابي، كما بينت النتائج أن المدارس التي تمنح فرص أكثر لمشاركة المعلمين هي أكثر نجاحا من غيرها، كما أن مشاركة المعلمين الفعالة كانت في المدارس التي تركز على المشاركة بين المديرين والمعلمين، وبينت النتائج أن هناك وعيا كبيرا بأهمية المشاركة لدى المعلمين، وهذا ما أثر على أدائهم المهني، وأدى إلى فوائد إيجابية على الطلاب، وعلى الإصلاح المدرسي بشكل عام.

وتتضح أهمية التخطيط الإداري وفوائده من خلال دراسة كيروي ((Kirui, 2012) والتي أجراها في كينيا وهدفت إلى معرفة آثار التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الفعالة للمدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، كما تم استخدام الاستبيانات والمقابلات مع عينة مكونة من 36 مديرا و36 معلما من أعضاء هيئة التدريس، أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (31.3%) من المدارس أعدت الخطط الاستراتيجية الادارية، و(21.9%) من المدارس بدأت بالتخطيط الإداري ووضع خطط إستراتيجية و(46.9%) من المدارس ما زالت في عملية التطوير، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط الإداري في إدارة المدارس، وأن الإدارات التي تعد الخطط الإستراتيجية هي أكثر فعالية من غيرها.

يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية في الإدارة، إذ لا يمكن بأي حال القيام بالوظائف الأخرى إلا إذا توفر الاهتمام بالتخطيط، رغم هذه الأهمية للتخطيط غير أن الدراسات التي أجريت للكشف عن ممارسة هذه العملية في المؤسسات التعليمية أشارت إلى ضعف تطبيق التخطيط في

الإدارة التربوية، ففي دراسة قام بها الشحي (2004) هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس العامة لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان، حيث قام الباحث باستخدام أداة الاستبانة والمكونة من 54 فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات وهي: الإعداد لإعداد الخطة المدرسية، إقرار الخطة المدرسية، تنفيذ الخطة المدرسية، متابعة وتنفيذ الخطة المدرسية، وتم توزيع الاستبانة على 298 مديرا ومديرة ومساعدوا ومساعدة و36 من الموجهين والموجهات الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية المهارات التدريبية الواردة في أداة الدراسة اعتبرت احتياجات تدريبية بدرجة عالية لمديري المدارس العامة في منطقة الباطنة الشمالية والجنوبية ومحافظة مسندم.

وفي دراسة أخرى أجراها الزبون وحسن ((2012) هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس والمشرفين التربويين للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات تربية عمّان بالأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة مكونة من 150 فردا بين مدير ومشرف تربوي. كشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية في عمان جاء بدرجة متوسطة في جميع الجوانب.

على الرغم من أهمية التخطيط وفوائده ومحاولة الاهتمام به من طرف الإداريين، إلا أن الأخذ به وتطبيقه تعثره التحديات والصعوبات، فمنها ما يرجع إلى المدير نفسه كعدم الرغبة والتردد في استخدام هذا الأسلوب، أو عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، ومنها ما يرجع إلى الأفراد العاملين بالمدرسة كالمقاومة التي يبديونها على خطط التطوير ومنها ما يرجع إلى مضامين الخطة كالكلفة والوقت أو البيئة الخارجية المضطربة وغير ذلك (العارف، 2003). ففي دراسة قام بها حمادنه (1997) في اربد هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة مكونة من 44 فقرة وموزعة على المجالات الآتية: صعوبات إعداد الخطة، صعوبات إقرار الخطة، صعوبات تنفيذ الخطة، صعوبات متابعة وتقييم الخطة، وقد تكونت عينة الدراسة من 291 مديرا ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس حسب الترتيب التالي من الأكثر صعوبة إلى الأقل: صعوبات تنفيذ الخطة، وصعوبات إعداد الخطة، وصعوبات إقرار الخطة، وصعوبات متابعة وتقييم الخطة.

وفي دراسة أخرى أجراها العيد (2005) هدفت إلى معرفة معوقات التخطيط التربوي في

إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من 43 فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: صعوبات إعداد الخطة، وصعوبات إقرار الخطة، وصعوبات متابعة تنفيذ الخطة، وصعوبات تقويم الخطة، وتم توزيعها على عينة مكونة من 75 مديرا في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وعلى 220 عضو هيئة التدريس، أظهرت نتائج الدراسة أن مجال صعوبات تنفيذ الخطة جاء في المرتبة الأولى من مجالات معوقات التخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال صعوبات إعداد الخطة في المرتبة الأولى على مجالات أداة الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت فقرة عدم وضوح الهدف أثناء تنفيذ الخطة في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا، من وجهة نظر مدراء الإدارات في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

يتضح من خلال ما سبق أن للتخطيط الإداري في المجال المدرسي أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة -وبالتالي وزارة التربية والتعليم- إلى تحقيقها، إلا أنه على الرغم من أهمية التخطيط بينت الدراسات السابقة أن واقع ممارسة هذه المهمة ضعيفة في المؤسسات التربوية، وأن المديرين بحاجة إلى تدريب في إعداد وتنفيذ الخطط، كما اتضح أن إشراك من تعنيهم الخطة من المساعدين الإداريين والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي في بناء وتنفيذ الخطة أساسي في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية والريادية في المجتمع من خلال إشراك هؤلاء في تطوير المدرسة ورسم خططها وتنفيذها، كما تبين أيضا من خلال الدراسات السابقة وجود العديد من التحديات التي تواجه عملية إعداد وتنفيذ الخطط الإدارية ومنها التحديات المالية.

**1- مشكلة الدراسة:** يتولى مدير المدرسة في المدارس الحديثة- مهمة التخطيط باعتباره المسؤول الأول عن المدرسة التي يرأسها وهذا بارز في المدارس الخاصة. أما في المدارس الحكومية فبحكم التسيير المركزي فإن وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية أعفّت المديرين من هذه المهمة، حيث تتولى الوزارة مع المديرين في وضع الخطط والبرامج التطويرية وترسل جاهزة للمدارس لتنفيذها ومطالبة المديرين بالتقارير حول مدى تنفيذ تلك البرامج، غير أن هذا الأسلوب يُضمر الكثير من المشكلات ومنها الاتكالية، وضعف تحمل المسؤولية، وضعف الأبداع من طرف المدراء والعاملين معه في المؤسسة.

اتجهت وزارة التربية والتعليم الأردنية اتجاها حديثا في التسيير وإدارة المدارس حيث سعت

من خلال رؤيتها ورسالتها إلى زيادة فعالية المدرسة من خلال تمكين ثقافة المبادرة الذاتية والتطوير الذاتي في المدارس بمشاركة المجتمع المحلي، حيث مكنت مديري المدارس الحكومية مسؤولية إعداد وتنفيذ الخطط الإدارية التطويرية لمدارسهم انطلاقاً من دراسة حاجات المؤسسة وبإشراك المساعدين الإداريين والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي في رصد تلك الحاجات ووضعها في الخطة التطويرية، كما خصصت لهم ميزانية محددة لتنفيذ تلك الخطط.

في ضوء هذا جاءت مبررات الدراسة الحالية للوقوف على واقع استخدام المديرين لوظيفة التخطيط الإداري في مدارسهم والكشف عن فلسفتهم نحو الخطة الإدارية التي شرعوا في تطبيقها لأول مرة في الموسم (2013/2014)، وعن محتواها وإجراءات إعدادها، ومدى التزامهم بتنفيذها، وأهم التحديات التي تواجههم في إعدادهم وتنفيذهم للخطة من وجهة نظرهم.

وعلى هذا الأساس جاءت اشكالية الدراسة لتجيب عن الأسئلة التالية: ما واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى؟ ما الإجراءات التي يتبعها المديرون في إعدادهم للخطة الإدارية؟ ما التحديات التي تواجه المديرين في إعدادهم وتنفيذهم للخطة الإدارية وما الحلول المقترحة للتغلب عليها؟

2. أهمية الدراسة: إيماناً من الباحثين بأهمية التخطيط الإداري لمدير المدرسة، وانطلاقاً من نقص الدراسات التي تناولت تحليل محتوى الخطط الإدارية المدرسية ومدى التزام المديرين بتطبيق هذه الخطط في الواقع. ولحدثة الدراسة ذلك لأن مشروع تطوير المدارس باستخدام الخطة الإدارية الخاصة بكل مدرسة تم الشروع في تطبيقها لأول مرة في سنة (2013/2014) في مديرية قصبة إربد الأولى، فمن المتوقع أن تفيد الدراسة وزارة التربية والتعليم الأردنية لتقويم مسيرة هذه المهمة التي أنيطت بمديري المدارس، كما أنها قد تفيد أيضاً وزارة التربية والتعليم الجزائرية والمهتمين من التربويين في الكشف عن واقع ممارسة المديرين لهذه الوظيفة في مؤسساتهم وعن إجراءات إعدادهم للخطة الإدارية، كما أنها قد تفيد في الكشف عن التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية وفي الحلول التي تتوصل إليها الدراسة.

3. الإطار النظري للدراسة: التخطيط الإداري: عملية منظمة يقوم بها مدير المدرسة في بداية العام الدراسي وذلك بجمع وحصر كل الأعمال المطلوبة منه خلال العام الدراسي والقيام بتصنيفها وتبويبها وتوزيعها خلال شهور السنة مع وضع الإجراءات والسياسات الموصلة إلى تحقيقها في أقل

وقت وجهد وتكلفة. (أبو شندي، 2010).

تحديات التخطيط الإداري: يقصد بها مجموعة الصعوبات والمعوقات التي تعيق مديري المدارس الحكومية الأساسية في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية للمدرسة.

4. الإطار التطبيقي للدراسة: منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج النوعي لهذه الدراسة، حيث تم توظيف طرائق التحليل والاستقراء للتوصل إلى النتائج والقرارات والتوصيات.

5. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية للجنسين (ذكور، إناث) في محافظة قصبه إربد الأولى للعام الدراسي 2014/2013 وعددهم (97) من بينهم (45) مدرسة للذكور، و(50) مدرسة للإناث، ومدرستين مختلطة.

6. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (13) مديرا ومديرة من مديرية تربية قصبه إربد الأولى للعام الدراسي 2014/2013، حيث تم اختيارهم بشكل قصدي وميسر وشملت الجنسين، على أن يكونوا موزعين على مختلف مناطق المديرية وأن يتمتع مديروها بخبرة إدارية طويلة، وشملهم برنامج تطوير المدرسة، ولهم استعداد للاستجابة على أسئلة الدراسة. والجدول التالي يبين خصائص العينة:

الجدول (1): خصائص عينة الدراسة

رقم المدرسة	نوع المدرسة	مؤهلات المدير(ة)	الخبرة
1	ذكور	دبلوم عالي تربية	27 سنة
2	ذكور	دراسات عليا تربية إسلامية	29 سنة
3	إناث	دبلوم عالي مناهج وأساليب تدريس	27 سنة
4	ذكور	دبلوم عالي مناهج وأساليب تدريس	26 سنة
5	إناث	دبلوم عالي مناهج وأساليب التدريس	21 سنة
6	إناث	دبلوم عالي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	20 سنة
7	إناث	دبلوم عالي تربية	29 سنة
8	ذكور	دبلوم عالي تربية	28 سنة
9	إناث	ماجستير تقنيات التعليم	26 سنة

رقم المدرسة	نوع المدرسة	مؤهلات المدير(ة)	الخبرة
10	ذكور	دبلوم عالي مناهج وأساليب تدريس	27 سنة
11	إناث	دبلوم عالي مناهج وأساليب تدريس	22 سنة
12	ذكور	دبلوم عالي أساليب تدريس تربية اسلامية	27 سنة
13	مختلطة	دبلوم عالي تربية	29 سنة

7. أدوات الدراسة: تم استخدام أداتين لجمع البيانات وهما:

المقابلة: مع مديري المدارس بأسئلة ذات النهاية المفتوحة والمغلقة ( Open-ended questions).

تحليل المحتوى: حيث قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل المحتوى (Content analyses) على خطط المديرين الإدارية للإجابة على أسئلة تحليل المحتوى. وقد بُنيت أسئلة المقابلة وتحليل المحتوى بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ومن استشارة المختصين في هذا المجال. تحليل استجابات المقابلات ومحتوى الخطط: لتحليل المقابلات ومحتوى الخطط تم الرجوع إلى طريقة تحليل البيانات في البحوث النوعية عند (غباري، وأبو شندي، وأبو شعيرة، 2011) وهذا حسب ما يلي:

أولاً: تحليل استجابات المقابلات: لتحليل المقابلات قام الباحثان باعتماد الأفكار التي ظهرت من المقابلات بإتباع ما يلي:

- تفرغ المقابلات المسجلة على الورق مع مراعاة تحويل بعض مفرداتها من اللهجة العامية إلى اللغة العربية الفصحى من أجل فهمها من قبل جميع القراء.

- القراءة التفصيلية للأفكار الواردة في كل مقابلة.

- التصنيف الأولي للبيانات والأفكار الواردة في إجابات الأفراد حسب الكلمة أو المعنى ووضع عناوين لها، والتغاضي على الإجابات التي لا علاقة لها بأسئلة المقابلة.

- تقديم ملخص مختصر عن تلك الأفكار الواردة تحت كل عنوان لكل سؤال مع تقديم النسب التقريبية لتلك الإجابات.

- تقديم بعض الاقتباسات من المقابلات التي جرت مع المديرين لتدعيم تلك الإجابات مع ذكر اسم المقابلة.



- إعادة قراءة البيانات المصنفة بعد كل مدة زمنية وتعديل ما يجب تعديله كضم بعض البيانات مع بعضها البعض حسب أنماط وأنساق تلك البيانات.
- التحقق من النتائج ومناقشتها وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وتقديم بعض المقترحات والحلول للإجابة على أسئلة الدراسة.
- ثانياً: تحليل الخطط الإدارية للمديرين: لتحليل بيانات الخطط الإدارية استخدم الباحثان منهجية تحليل المحتوى، حسب ما يلي:
  - القراءة التفصيلية الدقيقة لكل خطة إدارية.
  - اعتماد المجالات التطويرية الأربعة الواردة في الخطط، وهي: (التعلم والتعليم- بيئة الطالب- المجتمع والمدرسة- القيادة والإدارة) كتقسيم لمحتوى الخطط الإدارية.
  - التصنيف الأولي للبيانات والأفكار الواردة في كل مجال من المجالات الأربعة حسب الأولويات التطويرية، النشاطات أو الأساليب المختارة لتحقيق النتائج، مسؤولية التنفيذ، مصادر الدعم، ثم أخيراً زمن التنفيذ.
  - تسجيل الملاحظات حول تصنيف هذه الأفكار.
  - تقديم ملخص مختصر عن تلك الأفكار الواردة حسب التصنيف المعتمد وذلك في جداول أو فقرات مع وضع ملخص لتكرارات الإجابات مع نسبها في أشكال.
  - إعادة قراءة البيانات المصنفة بعد كل مدة زمنية وتعديل ما يجب تعديله كضم بعض البيانات مع بعضها البعض حسب أنماط وأنساق تلك البيانات.
  - التحقق من النتائج ومناقشتها وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وتقديم بعض المقترحات والحلول للإجابة عن أسئلة الدراسة.

### ثالثاً: أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى؟ حيث تتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال السؤال الأول في المقابلة الفردية مع المديرين وهو: ما فلسفة التخطيط الإداري لدى المديرين، ومن خلال تحليل محتوى الخطط تحت عنوان: أهم الأولويات التطويرية التي تناولتها الخطط الإدارية.

**السؤال الثاني:** ما الإجراءات التي يتبعها المديرون في إعداد عناصر الخطة الإدارية؟ حيث تتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الكشف عن العناصر التي تتكون منها الخطط الإدارية وأهم محتويات تلك العناصر وهذا منبثق من تحليل محتوى الخطط، ومن خلال استعراض نتائج الإجابة على السؤال الثاني في المقابلة الفردية مع المديرين حول إجراءاتهم في إعداد الخطط الإدارية.

**السؤال الثالث:** ما التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطط الإدارية؟ حيث تتم الإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل استجابة المديرين للسؤالين الثالث والرابع في المقابلة الفردية مع المديرين حول مدى التزامهم بالخطة الإدارية، وعن التحديات التي تواجههم في إعداد وتنفيذ الخطط الإدارية.

### ثالثاً: النتائج ومناقشتها:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية؟"

من خلال استعراض نتائج المقابلات مع المديرين ومن خلال تحليل محتوى الخطط الإدارية، أظهرت النتائج المتعلقة بمعرفة فلسفة التخطيط الإداري لدى المديرين أن الخطة الإدارية أساسية لكل مدير إذ تقوم بتوجيهه نحو تحقيق الأهداف من حين لآخر بالاطلاع عليها، وأن التخطيط لا يتم دون تحديد واضح وواقعي لرؤية ورسالة المدرسة، ويمكن القول أن النتائج التي ظهرت في هذه الدراسة تتفق على أهمية وضرورة الخطة الإدارية لمدير المدرسة.

انطلاقاً من هذه النتيجة يتبين أن مديري المدارس لهم رغبة ودافعية نحو تجسيد هذا المشروع -التخطيط الإداري التطويري- في مدارسهم؛ ولعل الأيام التكوينية لتدريبهم على التخطيط الإداري كانت فعالة وناجحة، كما أن لخبراتهم الإدارية التي تراوحت ما بين 21 إلى 32 سنة، وتخصصهم الدراسي وحهم للمهنة وقابليتهم للاطلاع ومعرفة كل جديد في ميدان الإدارة ومنها الخطة الإدارية التي بدأت ولأول مرة هذه السنة مكتمل ذلك كله من الاهتمام بالخطة الإدارية والإيمان الحقيقي بدورها في بلوغ الأهداف المنوطة بالمدرسة، علماً بأن المديرين كانوا يخططون قبل ذلك لأعمالهم، إلا أنه كان محدوداً على الخبرة الشخصية الفردية، وعلى مجالات معينة وأعمال إدارية قد تكون أكثر منها روتينية كتقدير حاجة المدرسة إلى الوسائل التعليمية للموسم الجديد، أو تحديد تواريخ الامتحانات والزيارات الإشرافية وتنظيم بعض الأنشطة المدرسية.

ويعتقد الباحثان أن إيمان المديرين واستشعارهم بأهمية التخطيط وفوائده من أهم مميزات المنظمات الذكية حيث أشار إلى هذه النقطة الصيرفي (2009) في تعريفه للمنظمات الذكية بأنها هي التي تؤمن بمكانة التخطيط في المنظمة، وتمارسه بالفعل، وتلتزم بمجرباته وأسسها وتحرص على نجاحه.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ألتنكورت (Altinkurt, 2010) حيث أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن موظفي المديرية الإقليمية للتعليم الوطني ومديري المدارس لهم اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

كما أنها تتفق مع دراسة كيريوي ((Kirui, 2012). حيث أظهرت نتائج تلك الدراسة إلى أن الإدارات التي تُطبّق التخطيط الاستراتيجي هي أكثر فعالية من غيرها، وأن أهم مميزات وفوائد التخطيط المدرسي تتمثل في المساعدة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتمكين المدارس من الاستفادة من الموارد بالشكل الصحيح، وتحسين الأداء الأكاديمي، وتحسين الانضباط بين الطلبة.

وأما بالنسبة لأهم الأولويات التطويرية التي تناولتها الخطط الإدارية فقد أظهرت النتائج في المجال الأول (التعلم والتعليم) أن أهم أولوية ظهرت في هذا المجال هي قضية الاهتمام باستراتيجيات تدريس مختلفة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأما في المجال الثاني (بيئة الطالب) فقد أظهرت النتائج ضرورة اكساب الطلاب مهارة تحمل مسؤولية تعلمهم. وأما في المجال الثالث (المجتمع والمدرسة) فقد أظهرت النتائج أن أهم أولوية في هذا المجال هو الاهتمام بالعلاقة التي تربط الأولياء بالمدرسة. وأما في المجال الرابع (القيادة والإدارة) فقد أظهرت النتائج أن أهم أولوية ظهرت هو استعداد الطاقم الإداري للمدرسة على التدريب المهني الإضافي،

يتضح مما سبق أن مديري المدارس الحكومية الأساسية يؤمنون بإيماننا حقيقيا بأهمية التخطيط ويرون أنه أساسي وضروري للمنظمة التعليمية، كما أن الأولويات التطويرية المرسومة في الخطة توجي بأهمية اهتمام المديرين بالخطّة الإدارية التي تعتبر الأساس المهم لتطوير المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما إجراءات التخطيط التي يتبعها المديرون في إعدادهم للخطّة الإدارية؟

من خلال استعراض نتائج تحليل محتوى الخطط الإدارية، ومن خلال نتائج المقابلات مع

المديرين، يتبين أن هناك إجراءات محددة يتم إتباعها لإعداد عناصر الخطة ومحتويات تلك العناصر حيث يستعرضها الباحثان فيما يلي:

عناصر الخطة الإدارية للمدرسة: أظهرت نتائج التحليل أن الخطط الإدارية كلها تتميز بقالب واحد وبعناصر موحدة بداية من الصفحة الأولى التي تحتوي على اسم المدرسة والمديرية ثم الصفحة الثانية التي تحمل رؤية ورسالة المدرسة والتي لا تخلو أي خطة منها، ثم الصفحات الأخرى التي تحتوي على المجالات التطويرية والتي لها قالب موحد من مؤشرات الأداء والأنشطة ومسؤولية التنفيذ ومصادر الدعم والتمويل وزمن التنفيذ ثم الملاحظة لتقييد الإشكالات فيها حول ذلك المجال، ثم في آخر كل صفحة إمضاء خمسة مسؤولين عن الخطة الإدارية.

تتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع العناصر التي حددها مريزيق (2009) للتخطيط التربوي، حيث أشار إلى أن التخطيط التربوي يتكون من العناصر التالية: الموارد البشرية، رأس المال، الزمن، وسائل التطبيق والتنفيذ، والتقييم، كما أن نتائج المقابلات تتفق إلى حد كبير مع نموذج كوفمان (Kaufman) للتخطيط الاستراتيجي التعليمي المشار إليه في صلاح (2002)، حيث يتكون هذا النموذج من ثلاث مستويات أساسية وهي الرؤية الكلية للمنظمة، والتخطيط، وأخيرا التطبيق والتطوير؛ ففي المستوى الأول الرؤية الكلية للمنظمة: يتم تحديد تصور مستقبلي للمؤسسة وهذه هي الرؤية، ومن خلالها يتم صياغة الرسالة وهي تمثل عرضا تفصيليا للرؤية، ثم تأتي مرحلة صياغة الأهداف لتُعبّر بشكل محدد عما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثم رؤية المنظمة؛ وأما في المستوى الثاني مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة يتم تشخيص الواقع وتحليله لاستخراج نقاط القوة والضعف، لتصبح نقاط الضعف بعد ذلك أهدافا للخطة ينبغي تحقيقها من خلالها؛ وأما المستوى الأخير مرحلة التطبيق والتطوير: هي مرحلة التنفيذ بعد صياغة الخطة التنفيذية التي تتضمن الأهداف والوسائل وتاريخ البدء والانتهاء والكلفة التقديرية ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة، ثم التطوير للخطة اللاحقة بعد إجراء عملية التقييم.

أهم محتويات عناصر الخطة الإدارية: يمكن مناقشة نتائج هذا السؤال حسب كل عنصر من عناصر التخطيط كما يلي: الأنشطة والأساليب المستخدمة/ مصادر الدعم والتمويل/ مسؤولية التنفيذ/ زمن التنفيذ.

أولا: الأنشطة والأساليب المستخدمة: أظهرت النتائج في المجال الأول (التعلم والتعليم) أن

أسلوب الورشات التدريبية جاء في المرتبة الأولى وفي المجال الثاني (بيئة الطالب) أن أسلوب اليوم التطبيقي أو التنفيذي جاء في المرتبة الأولى، وأما في المجال الثالث (المجتمع والمدرسة) أظهرت النتائج أن أسلوب عقد الاجتماعات جاء في المرتبة الأولى، وأظهرت النتائج في المجال الرابع (القيادة والإدارة) أن أسلوب الورشات التدريبية جاء في المرتبة الأولى

ثانيا: مسؤولية التنفيذ: أظهرت النتائج أن أكثر المكلفين بمتابعة تنفيذ الخطة الإدارية هم المديرون بالدرجة الأولى وهذا في المجالات الأربعة.

ثالثا: مصادر الدعم والتمويل: أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن أكثر مصادر الدعم والتمويل لجوءاً إليها هي منحة المشروع أو ما تسمى بالمنحة الكندية لتطوير التعليم بالأردن. ثم تأتي بعد ذلك المصادر الداعمة الأخرى كالتبرعات والمقصف المدرسي، وللإشارة فقد قُدمت للمديرين خلال الأيام التكوينية مقياس لتوزيع المنحة الكندية على المجالات الأربعة (الملحق رقم: 4)، وهي منحة محددة بمبلغ 400 دينار أردني أي حوالي (\$565) لكل مدرسة في كل فصل دراسي؛ يقوم المدير بتوزيعها بنسب محددة على المجالات التطويرية، لهذا فإن أكثر مصادر الدعم والتمويل لمشاريع الخطة يتم تمويلها من طرف المنحة الكندية للمشروع. يمكن الإشارة إلى أن كل الخطط الإدارية لم تحدد التكلفة المالية المستحقة لتنفيذ الأنشطة، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين اكتفوا في تحديدهم تكلفة المشاريع بمقياس توزيع المنحة على المجالات الأربعة على شكل نسب مئوية. ويعتقد الباحثان أن تقدير التكلفة المالية اللازمة لتنفيذ مشاريع الخطة تبعاً لاحتياجات كل مدرسة أفضل من الاكتفاء بتحديدتها بنسب مئوية ثابتة دون النظر إلى متطلبات تلك المدرسة؛ فضلا عن عدم تقدير التكلفة أصلا. وفي هذا المجال يشير ميني (1988) بقوله بأن العديد من الخطط التربوية تهمل تقدير التكلفة المالية لمشاريعها في حين أن تقدير التكلفة المالية ولو بصورة تقريبية لها أهمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة خاصة في حال تغير الظروف وظهور أمور طارئة تستلزم إعادة النظر في الخطة والاختيار بين البدائل المختلفة.

رابعا: زمن التنفيذ: أظهرت النتائج أن أكثر الخطط حددت زمن تنفيذ أنشطة الخطة بذكر اليوم والشهر والسنة (مثلا: 2014/05/20) وهذا في المرتبة الأولى، ويعتقد الباحثان أن هذا أفضل من أن يُكتفى في تحديد زمن التنفيذ بالشهر والسنة، لأن هذا قد يكون مدعاةً للمماطلة والتسويق في تنفيذ مشاريع الخطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما توصلت إليه دراسة عقيلان (1990)، حيث أشار إلى أن أهم مرحلة في التخطيط بعد إعداد الخطة السنوية هي مرحلة تقسيم الخطة على الأشهر ثم على الأسابيع ثم على الأيام ثم على ساعات العمل اليومية، وهي نتيجة تتفق مع الدراسة الحالية في جزء منها وهو تقسيم الخطة السنوية على أشهر السنة، بينما تختلف في طريقة تقسيم الخطة الشهرية على الأسابيع وعلى أيام الأسبوع وساعات العمل اليومية، ويعتقد الباحثان أن اتباع هذه الخطوات في التقسيم أفضل من الاكتفاء بالتقسيم الشهري، لأن هذه الطريقة تحدد الإجراءات والمطلوب عمله بدقة لتحقيق أهداف الخطة، وقد تساهم أيضا في تقليص الاهتمام بالأعمال الروتينية ومن ظهور الأمور الطارئة والمفاجئة.

إجراءات إعداد الخطة الإدارية: أشارت النتائج إلى أن هناك نهجا محددًا اتبعه المديرون في إعدادهم الخطة الإدارية للمدرسة، فهو يبدأ أولا بالترويج لأهداف الخطة عن طريق اجتماع المدير مع المعنيين بالمشاركة في الخطة الإدارية وهم المعلمون والطلاب وأولياء الأمور والطواقم الإداري، وثانيا توزيع الاستبيان على كل عضو من أعضاء المجالين: الإدارة والمعلمين، أما المجالين: الطلاب والمجتمع المحلي فقد تم الاكتفاء بعينة تمثيلية لمجتمع الدراسة والتي تراوحت ما بين (20) إلى (50) فردا. وثالثا توزيع المعلمين والمساعدين الإداريين حسب رغبتهم إلى أربعة مجالات بعد اختيار منسق المجال وتدريبهم على كيفية العمل وما المطلوب منهم، ورابعا تسليم كل مجال الاستبانات الخاصة بهم لتفريغها في برمجية معينة في الجهاز لتحليلها، وخامسا اجتماع أعضاء كل مجال لاستخراج أولويتين حسب نتائج البرمجية بعد ترتيب الأولويات، حيث يوضع لهما النتيجة النهائية والمخرجات، ومؤشرات الأداء الكمية والنوعية، والنشاطات ومسؤولية التنفيذ، ومصادر الدعم والتمويل، ثم زمن التنفيذ في الأخير. وسادسا اجتماع مدير المدرسة مع منسقي المجالات مع فريقهم للاستماع إلى أولويات كل مجال وإجراءاتها ومؤشراتها لإقرار الخطة الإدارية الأولية، كما يتم إقرارها بعد ذلك من طرف الأعضاء الآتي ذكرهم: المشرف التربوي المساند، رئيس المجلس التربوي للمدرسة (إن وجد)، مدير التربية والتعليم، وبعد ذلك يتم الشروع في تنفيذها وتقييمها في نهاية كل فصل وفي نهاية السنة الدراسية وإرسال التقارير الأدبية والمالية للجهات المعنية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين المديرين في إجراءات إعدادهم للخطة الإدارية لمدرستهم.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة؛ حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة جبر (2002) إذ لخص الإجراءات السابقة في إعداد المديرين للخطة الإدارية

في التعريف التالي بأنه: تلك العملية التي يجريها مدير المدرسة بالاشتراك مع العاملين معه في حصر الأهداف وترتيب الأولويات واتخاذ القرارات واختيار الإجراءات الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة. وهو يتشابه بدرجة كبير مع تعريف العجمي (2010) للتخطيط الإداري حيث عرّفه بأنه: التنبؤ بمستقبل المدرسة وتقييد الأعمال وترتيبها حسب أولوياتها، وحصر الأهداف التي ينبغي الوصول إليها وفق ما لدى المؤسسة من الإمكانيات المادية والبشرية التي يجب استخدامها، وتحديد إجراءات استخدامها لبلوغ تلك الأهداف ورسم خط السير والزمن اللازم للوصول إلى تحقيق كل هدف.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة إزابيل (Isabelle, 1997) في قضية إشراك المعلمين في إعداد الخطط المدرسية، حيث توصلت الدراسة إلى ظهور نتائج إيجابية انعكست على أداء المعلمين وعلى الطلاب، وعلى الإصلاح المدرسي ككل بسبب إشراك العاملين في المؤسسة في الخطة. كما تتفق إجراءات المديرين في إعداد الخطة الإدارية إلى حد كبير مع نموذج كومبرا (Kompra, 2000) حيث أشار إلى أن إجراءات التخطيط الاستراتيجي تنطلق من تطوير الرؤية المثالية والأهداف، ومن التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة، وتحديد الأهداف التطويرية والسياسات الموصلة إلى تحقيقها، وإعداد الخطة، وتصميم التنفيذ، وتبني الخطة، ثم التنفيذ والرقابة والتقييم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية؟"

كشفت النتائج عن مجموعة من التحديات التي تواجه المديرين في إعدادهم وتنفيذهم للخطط الإدارية وأولها صعوبة تغيير المدير لقناعات الذين تعينهم الخطة الإدارية من الإداريين والمعلمين والطلاب والأولياء، وضعف أبداء الرغبة من طرفهم في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية كعدم المصداقية في الإجابة على فقرات الاستبيان، أو في تقديم الدعم المعنوي والمادي للمؤسسة. ويعزى ظهور هذه النتيجة إلى عدة أسباب، وأولها هو أن عدم القبول بالتغيير ورفضه أمر طبيعي في البداية ويفترض بعد ذلك أن يزول إذا ما تم التعامل معه بذكاء، وقد يعود إلى ضعف قناعة المدير بالخطة الإدارية، فإذا ما كانت نظرته للخطة هي مجرد القيام بالمهمة المطلوبة منه فقط فإن هذا حتما سينعكس على باقي الأشخاص داخل المدرسة وخارجها من المجتمع المحلي، وقد يعزى ذلك أيضا إلى كثرة الأعمال والاحتفاظ الكبير داخل القسم الواحد الذي يجبر المعلم على عدم الاكتراث

بما جاء في الخطة الإدارية والسعي فقط وراء الانتهاء من المناهج الدراسية. وللتعامل مع موضوع مقاومة التغيير يذكر أحمد سيد مصطفى المشار إليه في (الخالدي، 2012) بعض الاستراتيجيات للتعامل من أجل اضعاف مقاومة التغيير بأقل ما يمكن في أقرب وقت وبأقل جهد، وهذه الاستراتيجيات هي أولاً: الاتصال للإقناع بشكل فردي أو جماعي، وثانياً: إشراكهم في إعداد برامج التغيير وتنفيذه، وثالثاً: التفاوض معهم، ورابعاً: مشاورتهم وقبول آرائهم، فإن لم تنجح هذه الاستراتيجيات السابقة، ينتقل المدير إلى الاستراتيجيات التالية وهي: الإلزام الضمني أو الصريح إما كتابياً أو شفويًا يدرك منه المستهدف ضرورة قبول التغيير والالتزام بما جاء في الخطة، والإستراتيجية الأخيرة وهي النقل أو الفصل للمقاوم الذي لم يُبدِ أدنى درجة من التعاون وتعدّر معه استخدام المراحل السابقة. والملاحظ في نتائج السؤال الثاني لأُسئلة الدراسة أن إجراءات إعداد الخطة الإدارية مرت ببعض المراحل السابقة، وكأن وزارة التربية والتعليم توقعت أن تواجه الخطة بالفرض من بعض الأطراف فبادرت بتدريب المديرين على هذه الاستراتيجيات حتى تقلل من مقاومة التغيير إلى أدنى درجة (الخالدي، 2012).

وظهر في المرتبة الثانية ضعف البنية التحتية للمدرسة وعدم ملائمة الهيكل المدرسي للبيئة التعليمية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مدارس العينة هي عبارة عن شقق سكنية مستأجرة، والصفوف الدراسية فيها ما هي إلا عبارة عن غرف لهذه الشقق، كما أن ساحات المدرسة ضيقة جداً ولا تسع لطلاب المدرسة في القيام ببعض الأنشطة، ولا حتى لأولياء الأمور في حال دعوتهم لنشاط معين، فالمدرسة في هذه الحالة ليست بالمعايير العلمية المناسبة للبيئة المدرسية.

ثم ظهر في المرتبة الثالثة تحدي ضعف الموارد المادية للمؤسسة، ونقص التقنيات والتجهيزات لتنفيذ أنشطة الخطة؛ فاستدعاء خبير في أي مجال وتنفيذ باقي الأنشطة يحتاج إلى مخصصات مالية تختلف باختلاف نوع النشاط وواقع المدرسة وحجمها، كما أن نقص التقنيات والتجهيزات اللازمة للمؤسسة من الوسائط التربوية والمشاعل التربوية كل هذا يشكل عائقاً للخطة الإدارية. ويعزى هذا إلى أن المديرين لهم محاولات حقيقية لتنفيذ أنشطة الخطة؛ لكن الإمكانيات المادية شكلت عائقاً لهم، فالمنحة المالية المخصصة متساوية بين كل المدارس في حين أن واقع كل مدرسة يختلف عن المدرسة الأخرى؛ فهناك مدارس لا يزيد عدد الطلاب فيها عن 400 وذات دوام واحد، في حين أن هناك مدارس ذات دوامين وعدد الطلاب فيها بلغ 1400، فمن هنا قد تكون المنحة الكندية للمؤسسة غير كافية لتنفيذ الخطة الإدارية، كما قد يعزى ذلك إلى توافد الطلبة السوريين إلى



المدارس وخاصة في بعض المناطق وهذا ما يشكل تحدياً ليس فقط على المدرسة بل على وزارة التربية والتعليم بأكملها. ثم ظهرت باقي التحديات بنسب مختلفة وهي على الترتيب التالي: كثرة الأعمال الملقاة على المدير، ظهور الأمور الطارئة والمفاجئة، عدم مرونة الأنظمة والقوانين الوزارية، ووجود نظام الفترتين، وضعف المصداقية في الإجابة على فقرات الاستبيان، والاكتظاظ على المشرف التربوي.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة العجوي (2010) حيث ظهر أن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل هي: الروتين، التعقيد الإداري، عدم اعتماد معايير التميز والقدرة في اختيار القادة الأكاديميين، مقاومة التغيير من طرف بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة. كما تتفق مع دراسة حمادنه (1997) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أولى الصعوبات التي تواجه مديري المدارس هي صعوبات تأتي في مرحلة تنفيذ الخطة، وفي مرحلة إعداد الخطة. وتتفق أيضاً مع دراسة حمدان (2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي قلة الموارد المالية اللازمة، وغياب نظام الحوافز. كما تتفق أيضاً مع دراسة الشديفات (2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن من بين أهم المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين وتحدُّ من دورهم في بناء الخطة الإستراتيجية هي المركزية في التسير.

إجمالاً، فقد أظهرت نتائج الدراسة بعد تحليل المقابلات ومحتوى الخطط إلى أن مديري المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة قصبة إربد الأولى لعينة الدراسة ملتزمون بتوفير خطط إدارية تربوية ذات معايير علمية في إعداد الخطط، كما أن لهم التزاماً على تنفيذها رغم وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تجبر المديرين على اختيار بدائل أقل جودة من الخيار الأفضل بسبب تلك التحديات. وبهذا تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الشحي (2004) حيث توصلت إلى أن مدراء المدارس بحاجة إلى تدريب بدرجة عالية في المجالات الخمسة التالية: إعداد الخطة المدرسية، وإقرارها، وتنفيذها، ومتابعتها وتقييمها.

## التوصيات:

على الرغم من أن نتائج الدراسة كانت إيجابية حيث كشفت عن التزام المديرين بإعداد خطط إدارية وفق معايير صحيحة وعن التزامهم على تنفيذها، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- زيادة تمكين المدارس من بعض الصلاحيات بدرجة أكبر وبشكل مستمر حتى تصل تدريجياً إلى

## الإدارة الذاتية المستقلة (اللامركزية).

- تخصيص دراسة فقط على التحديات التي تواجه إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية مع تقديم الحلول المقترحة من وجهات نظر متعددة من المديرين أنفسهم أو المعلمين أو المشرفين التربويين.
- اجراء دراسات تقييمية لمعرفة اثر الخطط التي يعدها المدرء على المنتفعين من الطلاب والمعلمين والأهالي.

## المراجع:

## 1- المراجع باللغة العربية

1. أبو شندي، سعد. (2010). التخطيط الإداري المدرسي: أطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار الإعلام.
2. البوهي، فاروق. (2011). التخطيط التربوي: عملياته ومداخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم. القاهرة: دار الوفاء.
3. الجبر، زينب. (2002). التخطيط المدرسي: مفاهيم وأسس وتطبيقات. بيروت: مكتبة الفلاح.
4. حمادنه، قسيم. (1997). تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.
5. حمدان، عروة. (2010). درجة تطبيق القادة الأكاديميين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون أنفسهم في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية- جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
6. الخالدي، إبراهيم. (2012). السلوك التنظيمي، منحنى تطبيقي معاصر. الأردن: دار الأعلام.
7. درادكة، أمجد. (2009). الإدارة والتخطيط التربوي: رؤى جديدة. الأردن: دار عالم الكتب الحديث.
8. الشحي، خالد. (2004). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

9. صلاح، يوسف. (2002). أساسيات الإدارة والتخطيط التعليمي: المفاهيم، الأساليب، التطبيقات. عمان-الأردن: بدون دار النشر.
10. الصيرفي، محمد. (2009). خطط وبرامج العمل. الاسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية.
11. العيد، عايد. (2005). معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية- جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
12. العجمي، هادي. (2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
13. العربي، حسام. (2010). التخطيط الإداري. عمان: دار أسامة.
14. العارف، نادية. (2003). الإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
15. عقيلان، محمد مرسي. (1990). التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة. العلوم التربوية. مج (2)، ع 1، ص 102. الرياض: جامعة الملك سعود.
16. غباري، أبو شندي، أبو شعيرة. (2011). البحث النوعي في التربية وعلم النفس. عمان: مكتبة النشر العربي.
17. مريزيق، هشام. (2009). التخطيط التربوي: المفهوم والواقع والتطبيق. عمان: دار جرير.
18. ممني، إبراهيم. (1988). دليل الأساليب العلمية في الخطط التربوية: نموذج مقترح. رسالة الخليج العربي. ص.ص 55-76.
19. وزارة التربية والتعليم. (2014). التعريف ببرنامج تطوير المدرسة. استرجع من الأنترنت في 2014/09/07: (<http://www.moe.gov.jo/Projects.aspx>).
20. وزارة التربية والتعليم. (2010). الكتاب التدريبي لبرنامج تطوير المدرسة. المملكة الأردنية الهاشمية.

## 2- المراجع بالأجنبية

21. Altinkurt, Y. (2010). Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning. Kuram ve

- Uygulamada Egitim Bilimleri, Vol. 10, No. 4. Available at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ919870.pdf>.
22. Goodliffe, T. (2013). Personal Development Planning: Addressing the skills gap for engineers in Oman. *Learning and Teaching in Higher Education: Gulf Perspectives*, 2, 1- 13.
23. Kirui, K. (2012). Assessment of the effects of strategic planning in effective management of secondary school in Kericho District, Kenya. Retrieved on 22-1-2015 from: <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/5995>
24. Isabelle, Ross, Micheelle. (1997). A Comparative Case Study of Teacher Participation in Planning in Three Types of Decentralized schools. *DAI-A*. Vol. (58), No (07). PP. 363.
25. Kombra, U. N. (2003). Provincial level education planning: an analysis of the process of planning and implementation of education reforms in Papua New Guinea. Armidale NSW, University of New England, Retrieved on 9/8/2014 from: <http://www.trove.nla.gov.au/work>.