

Difficulties Facing Strategic and Educational Planning in the Ministry of Education in Palestine state

Mr. Mahmoud Hoseen Alajjouri

Al-Quds Open University | Palestine

Received:

02/06/2025

Revised:

16/06/2025

Accepted:

02/07/2025

Published:

30/07/2025

* Corresponding author:
mkahout1985@gmail.com

Citation: Alajjouri, M. H. (2025). Difficulties Facing Strategic and Educational Planning in the Ministry of Education in Palestine state. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(8), 75 – 93.
<https://doi.org/10.26389/AJSPRD040625>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to explore the challenges facing strategic and educational planning, key transformations affecting it, and its impact on the quality of education and learners. It also examined the reference frameworks defining the Ministry of Education's philosophy in adopting strategic management and planning, analyzed the strategic orientations adopted by the Ministry to support this approach, and identified obstacles hindering educational leaders in implementing these plans. The study employed a descriptive theoretical method based on documentary analysis of relevant literature and reports. Findings showed that strategic management and planning are among the main approaches adopted by the Palestinian Ministry of Education to reform the educational system, achieving tangible, nationally significant outcomes. However, implementation still faces challenges such as centralized decision-making, bureaucracy and duplication, unclear policies, shortage of qualified staff, limited involvement of key leaders, and external constraints imposed by the occupation that hinder the execution of many strategic plans.

Keywords: strategic and educational planning, Ministry of Education, Quality of education, Palestine state.

صعوبات تواجه التخطيط الاستراتيجي والتربوي في وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين

أ. محمود حسين العجوري

جامعة القدس المفتوحة | فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على صعوبات التخطيط الاستراتيجي والتربوي، وأبرز التحولات المؤثرة فيه وانعكاسه على جودة التعليم والمتعلمين، مع بيان الأطر المرجعية التي تحدد فلسفة وزارة التربية والتعليم نحو تبني مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وتحليل التوجهات الاستراتيجية التي اعتمدها الوزارة لدعم هذا المسار والصعوبات التي تعيق القيادات التربوية عن تطبيق الخطط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النظري المعتمد على التحليل الوثائقى للمصادر والدراسات ذات العلاقة. وتوصلت إلى أن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي يمثلان أحد المداخل الرئيسية التي تتبعها الوزارة في فلسطين لإصلاح النظام التعليمي وتحقيق إنجازات ملموسة ذات بعد وطني استراتيجي، إلا أن التطبيق يواجه تحديات أبرزها المركزية في اتخاذ القرار، البيرورقراطية والإلادوجية، غموض السياسات، نقص الكوادر، ضعف إشراك القيادات الفاعلة، إضافة إلى القيود التي يفرضها الاحتلال على تنفيذ العديد من الخطط التربوية.

الكلمات المفتاحية: صعوبات التخطيط الاستراتيجي والتربوي، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، جودة التعليم، دولة فلسطين.

- 1- مقدمة.

اتسعت التربية باتساع الحياة وأصبحت متعددة المداخل والأبعاد والنظم، وأصبحت التكنولوجيا تلعب دوراً بارزاً في النظم التربوية والتعليمية، لذا فإن التخطيط في مفهومه الحديث يجب أن يتطور بشكل يمكنه استيعاب هذه التحولات الجديدة في التربية (شوبيكي، 2023). ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي والتربوي السليم المكتمل العوامل يجعله قادراً على تأمين حاجات أفراده من خلال الاستغلال الأمثل لثرواته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار أن الأنظمة التربوية لا تنمو بالخطط التربوية فقط بل تنموا نتيجة مجموعة معددة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية ويعزى فشل عدد كبير من الخطط الاستراتيجية والتربوية في الدول النامية إلى تغاضي القائمون على هذه الخطط عن هذه العوامل أو لعدم توافقها لديهم ربما لعدم معرفتهم بها، ومن هنا فإن من المهام المنوطة بالخططين التربويين الإدراك الكامل للعوامل المختلفة وقوتها تأثيرها على نجاح أي سياسة تربوية، فلم يعد مقبولاً أن ينظر إلى التربية كمتغير مستقل، إذ إن التفاعل بين الحياة الاجتماعية والسياسية والثروة الاقتصادية يرسم خطأً ضيقاً جداً حول مقدرة النظم التعليمية على أن تصبح قوة ذاتية لأي تنمية من أي نوع ولزيادة قدرة التعليم فإن ذلك يتطلب عملاً جماعياً منظماً كإحدى مهام المخطط البالمة، فالخطط التربوي لا يجب أن يحصر نفسه في مجال التخطيط التربوي فقط بل يجب أن يضع في اعتباره المشكلات الاجتماعية والاقتصادية لمجتمعه فالخطط التربوي لا يستطيع أن يستعيض خطة حظيت بالنجاح في دولة أخرى وتطبيقها في مجتمعه وإنما يجب أن يضع خطته وفقاً لواقع مجتمعه واحتياجاته (المهدي، 2021).

وقد اتصف النظام التعليمي في معظم الدول العربية بالمواطبة على استمرارية ما هو قائم دون التخطيط لتحقيق التغيير والتطوير، واهتم بالجانب الكيفي أكثر من الكمي، وبالحفظ أكثر من الفهم، وبالمنهج أكثر من الطالب، الأمر الذي جعل النظام التعليمي، بعيداً عن تحقيق أهدافه من تخرج للقوى العاملة المطلوبة، والمناسبة لتغطية الاحتياجات في سوق العمل، سواء كان ذلك من الناحية الأكademية أم المهنية، ويمكن القول إن التعليم لا يقوم بما ينبغي فعله بالمرجو بالمجتمع والمتمثل على النحو المرجو بالثقافة، ووسيلة للحرaka الاجتماعي والمدني الشامل للأفراد (فؤاد، 2017).

وتعاني دولة فلسطين كغيرها من دول الوطن العربي من تدني مستوى التعليم مقارنة بغيرها من الدول المتقدمة في العالم، حيث يحتاج قطاع التعليم إلى الكثير من الإصلاحات العاجلة؛ لمواجهة العديد من المشاكل الاقتصادية وارتفاع معدل البطالة ليصل إلى 51%， الواقع في الضفة الغربية و80% في قطاع غزة من عام 2024، استناداً إلى جهاز الإحصاء الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2025).

لذا يرى الباحث أن أي نجاح أو استثمار في أي مجال من المجالات لا يتحقق بصورة راقية وهادفة إلا بالخطيط المبرمج المدروس الواضح الأهداف والرؤى والأبعاد، إضافة إلى المواءمة بين الحاجات الاجتماعية المتزايدة بسبب الكثافة السكانية والموارد الطبيعية المحدودة مع توافر الخدمات الأساسية على نطاق الريف والحضر. مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية التنمية الاجتماعية والاقتصادية في حياة المواطنين خاصة، لأنها تلامس صميم حياتهم المعيشية.

فمجالات العمل في العملية التربوية متنوعة ومتعددة، لكنها ترتبط فيما بينها وتكامل كي تحقق الغاية منها، حيث إن المهمة الأساسية للتخطيط التربوي إعداد المواطن الصالح لخدمة نفسه ومجتمعه والإسهام في دفع عجلة التقدم إلى الأمام، ومن أجل ذلك تتركز أهداف التخطيط التربوي في العديد من المحاور وعلى رأسها: التلميذ، المعلم، المنهج، الادارة التعليمية. هذه المحاور تؤدي وبالتالي – إن حسن التخطيط لها – إلى تنمية المجتمع والنهوض به تربوياً واقتصادياً واجتماعياً.

وأيضاً جاءت ملاحظة الباحث من خلال عمله كمعلم في العديد من المدارس أن الإدارات التعليمية تفتقد إلى التخطيط والتنظيم السليمين لمدارسهم، كما أن مديرى تلك البيئات لا يطلعون المعلمين على التعليمات والتوجيهات بشكل واضح ولا يقومون بالاتصال الملائم بهم. وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة، كمحاولة علمية في هذا المجال لدراسة وتحليل صعوبات التخطيط الاستراتيجي والتربوي كما تدركها القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين في ضوء الأدبيات النظرية المتوافرة.

- 2- مشكلة الدراسة:

أن التخطيط الاستراتيجي والتربوي يواجه العديد من الصعوبات والمعيقات، فالمتابع للقيادات التربوية العاملة في حقل التخطيط الاستراتيجي والتربوي في وزارة التربية والتعليم يلاحظ العديد من المشكلات التي تعيق نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والتربوي أو تؤثر فيه، حيث كثرت الاجتماعات الإدارية والتي لا تعود على العملية التربوية والتخطيطية بفائدة هي أحد المشكلات الحالية التي تواجهها، والنقص في الكوادر الفنية المدرية للعمل في المجال التخططي نتيجة عدم الاستقرار في الوظيفة أو نقص الحافز المادي أو المعنوي مما يتسبب بحدوث هذا النقص وكذلك شعور القيادات التربوية العاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتربوي بعدم جدوى القيام بالأبحاث العلمية والتقارير السنوية نتيجة الشعور بعدم الاهتمام بالنتائج التي تترتب على هذه الأبحاث والتقارير من قبل صناع القرار في الوزارة، كما تؤثر عدم تكامل

الخطة الاستراتيجية والتربوية مع الخطة الاقتصادية سواء للوزارة أو للدولة دوراً مهماً كمشكلة يعاني منها قطاع التخطيط الاستراتيجي والتربوي بصفة عامة.

لقد عملت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية منذ نشأتها على تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتنفيذ العديد من البرامج التطويرية في المدارس الحكومية، ومنها برنامج التطوير المدرسي في عام ١٩٩٧ م والذي انبثق عنه بعد فترة زمنية قصيرة من تطبيقه برنامج التخطيط الاستراتيجي التربوي، لما له من أهمية في تحقيق التكامل والشمول بين جميع المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية التعلمية بما يحقق أهدافها.

وعلى الرغم من وجود العديد من مزايا التخطيط الاستراتيجي والتربوي في عمل الإدارات التعليمية إلا أن وزارة التربية والتعليم لم تول اهتماماً كبيراً به، والكثير من القيادات التعليمية لم يقتنعوا بهذا المشروع ولا بأهميته، ولمعارضتهم للتغيير، ونظرتهم إليه كعبء إداري جديد وجدوا العديد من المعوقات عند تطبيقه، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في ضرورة التعرف على صعوبات التخطيط الاستراتيجي والتربوي كما تدركها القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين، ولذا يجب التعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والتربوي وطرق التغلب عليها وتجاوزها، إضافة لما سبق فإن للتعليم عن بعد وما سببه وباء كورونا في تغيير استراتيجيات التعليم وخططه التربوية، وما استفاقت وزارة التربية والتعليم من جائحة وباء كورونا في الفصل الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م، حتى جاءت الحرب على قطاع غزة في بداية الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠٢٣/٢٠٢٤م وانقطاع العملية التعليمية وعودتها من خلال التعليم الإلكتروني بشكل مكثف كان له أثر على تغيير الخطط الاستراتيجية والتربوية للوزارة وصعوبة في تطبيق الاستراتيجيات والخطط التي تتناسب مع الوضع الجديد.

1-أسئلة الدراسة:

- ما أهم الأطر المرجعية الفعلية المحددة لواقع وطبيعة فلسفة وفكر وزارة التربية والتعليم نحو مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي؟
- ما أهم التوجهات الاستراتيجية التي تبنتها وزارة التربية والتعليم كخيارات فعلية تؤكد تحولها نحو تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي؟
- ما أبرز الصعوبات التي تواجه القيادات التربوية وتعيق تطبيق الخطط الاستراتيجية والتربوية؟

2-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والتربوي، وبيان أبرز التحولات التي أثرت على التخطيط الاستراتيجي والتربوي، وانعكاس أثره على جودة التعليم والمتعلمين، وذلك من خلال:

- التعريف بأهم الأطر المرجعية الفعلية المحددة لواقع وطبيعة فلسفة وفكر وزارة التربية والتعليم نحو مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي.
- تحليل أهم التوجهات الاستراتيجية التي تبنتها وزارة التربية والتعليم كخيارات فعلية تؤكد تحولها نحو تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي.
- التعرف على أبرز الصعوبات التي تواجه القيادات التربوية وتعيق تطبيق الخطط الاستراتيجية والتربوية.

3-أهمية الدراسة:

• تبليور أهمية الدراسة الحالية في المبررات التي تبرز من خلالها ضرورة وجودى الدراسة الحالية في بيتها البحثية المستهدفة؛ ويمكننا إبراز أهمية الدراسة النظرية في أهمية ومكانة التربية والتعليم كمنظومة وطنية حيوية، أصبحت تشكل الأداة الأقوى والأكثر نجاعة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة للدول. وكذلك أهمية وضرورة تبني دول العالم مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي كأحد الاتجاهات الإدارية التربوية الحديثة، باعتباره أحد أهم المعايير التي يشترط على النظم والمؤسسات التربوية والتعليمية تطبيقه فعلياً كشرط أولى لحصولها على الاعتماد الأكاديمي/المدرسي بمستوياته المختلفة.

• أما عملياً تكمن أهمية الدراسة بما ستقدمه من محتوى موضوعي تحليلي نظري، باعتباره سيشكل إضافة علمية على المستوى النظري في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي كمدخل اداري تطوري حديث التطبيق في ميدان الإدارة التربوية. كما يمكن أن تمثل هذه الدراسة مصدر للفت انتظار الباحثين وطلبة الدراسات العليا المتخصصين، نحو إجراء وتطبيق دراسات وابحاث علمية مكملة/مماضية، إذ ستشكل أحد الدراسات العلمية السابقة الحديثة في مجالها وموضوعها وبيتها البحثية.

- 6- مصطلحات الدراسة:

- التخطيط: يعرف التخطيط بأنه: "عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فاعلية عالية" (شويكي، 2023).
- التخطيط التربوي: يعرف التخطيط التربوي بأنه عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تستند إلى مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة، كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميهم الدائمة (سالم، 2021).
- القيادة التربوية: القيادة التربوية تعني القدرة على توجيه وإلهام الأفراد داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المشتركة. تشمل القيادة التربوية جوانب متعددة من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقييم. يهدف القائد التربوي إلى خلق بيئة تعليمية إيجابية تساعد على نمو وتطور الطلاب والمعلمين على حد سواء (الثقفي، 2024).

- 7- الدراسات السابقة.

- قام الثقفي (2024) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي في مجالات (العملية الإدارية، البيئة التعليمية، أداء المعلمين بالمدرسة) من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، ومدى وجود فروق في تقدير هذا الدور تعزى لبعض المتغيرات. وابتعدت الدراسة المنهج الوصفي المسمى، وتكون مجتمع الدراسة من (96) قائدًا تربويًا من مكاتب التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير القيادات التربوية لدور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي كان بدرجة عالية في الدرجة الكلية والمحاور الفرعية: تطوير العملية الإدارية، تطوير البيئة التعليمية، وتطوير أداء المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ككل وفي تطوير العملية الإدارية والبيئة التعليمية وأداء المعلمين كل على حدة، تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح مديري المدارس، في حين لم توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.
- أجرت شويكي (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط التربوي في تعزيز الشراكة المجتمعية في محافظة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحث المنهج الكيفي، كما اعتمدت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتم اجراء المقابلات مع ثلاثة شرائح مجتمعية، ضمت مدير المدارس، وطلاب وطالبات المرحلة الثانوية، وأولياء الأمور، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة أدوار للمدير كمخطط تربوي يسعى لتعزيز الشراكة المجتمعية وبناء قيادات فاعلة في المجتمع تمثل في كونه القدوة والمخطط الاستراتيجي والمحفز والداعم. وأن هناك عدة معيقات تحد من دور المدير في تنفيذ الخطط التربوية من أبرزها محدودية الصالحيات والضغوط السياسية في مدينة القدس. وأوصت الباحثة بضرورة توسيع صالحيات المدير ورفع كفاءته من خلال برامج تعمل على بناء قدراته وتعزيزها، إضافة إلى وضع خطة طويلة الأجل توازن بين التعليم المنهجي واللامنهجي.
- وقامت المحتدي (2021) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع تطبيق وزارة التربية والتعليم الأردنية لدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات النظرية الرسمية الحديثة المتوافرة ذات العلاقة. ولتحقيق ذلك، قد اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي النظري، القائم على أسلوب القراءة والتحليل الوثائقي الموضعي لمحظى المصادر/الأدبيات العلمية المتوافرة مكتبياً من وثائق وتقديرات وأدلة ودراسات علمية منهجية نظرية وميدانية سابقة، بما تضمنه من بيانات/معلومات (معارف علمية) ذات علاقة بموضوع الدراسة والمشكلة البحثية التي تستهدفها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي، من أبرز المداخل الإدارية التي تتبناها وزارة التربية والتعليم الأردنية وتسعى إلى تطبيقها فعلياً كأحد أولوياتها وأدواتها الحالية في إصلاح وتطوير النظام التربوية والتعليمي الوطني بالأردن إلى المستوى المأمول في المستقبل القريب. كما أن تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي التربوي بوزارة التربية والتعليم الأردنية، في واقعه الحالي يتسم بعدد من المؤشرات النوعية والكمية التي تؤكد على وجود إنجازات ونتائج إيجابية تدل على ان الوزارة تحقق نجاحات حقيقة ملموسة ذات بُعد استراتيجي على المستوى الوطني. إضافة إلى أن وزارة التربية والتعليم برغم تحقيقها البعض النجاحات الفعلية من خلال تطبيقها لدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، لازالت تواجه العديد من المشكلات والتحديات والمعوقات التي قد تحد من تحقيق الوزارة لجميع أهدافها وغاياتها الاستراتيجية المرسومة في إطار الزمن المرسوم.

- هدفت دراسة سالم (2021) إلى التعرف على معوقات التخطيط التربوي كما يدركها مديرها ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة بلبيبا، وتحقيقاً لهدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في مسعى لتحقيق هدفها، وقامت بتصميم استبانة مكونة من 91 فقرة تغطي الجوانب المختلفة لمعوقات التخطيط التربوي وتم تطبيق الاستبانة على عدد 30 من مديرات ومديري مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة، وانحصرت البيانات للتحليل الاحصائي باستخدام التك التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات

والانحرافات المعيارية واختبار مان ويتني وكروسكال واليس لدالة الفروق وتوصلت الباحثة إلى العديد من النتائج منها أن جميع المعوقات تحققت وبشكل كبير كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في ادراكيهم لمعوقات التخطيط التربوي كما لم توجد فروق في ادراك معوقات التخطيط وفقاً للخبره والتخصص.

- أما دراسة الشحنة (2017) فكانت حول تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، هدف التعرف على طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومه ومستوياته ومعاييره وتقديره والتعرف على مدخل الإدارة الاستراتيجية والتعرف على واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود استراتيجية واضحة ومحددة يتبلور فيها نظام التقويم الكائن في المدرسة، وأن هناك ضعف مهارات العاملون والمسئولون عن تنفيذ القرارات لتطبيق الاستراتيجية، وضعف التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة.

- وقام حلاوة وصالح (2010) بدراسة هدفت إلى معرفة دور ومستوى التخطيط التربوي وعلاقته بجودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة، كما وهدفت إلى رسم السياسات والخطط الكفيلة بتفعيل الجودة، بالإضافة إلى تحديد أدوات ومعايير وقياس جودة التعليم، كمّا ونوعاً، وأسلوب الإنجاز والتحصيل العلمي عند الطلبة، وإمكانية استخدامها لتحسين مخرجات العملية التعليمية. ونظرًا لطبيعة مجتمع الدراسة من حيث قلة عدد أفراده والمكون من 38 مدرسة خاصة في محافظة رام الله والبيرة، فقد ارتأى الباحثان تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي، وبذلك فإن مجتمع الدراسة يعتبر عينة الدراسة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أهمها الاهتمام الشديد بدور التخطيط التربوي في جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة؛ والرغبة الأكيدة في تطبيق معايير الجودة في التعليم لدى المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة؛ والحرص على توطيد علاقة المدرسة الخاصة بالمجتمع المحلي كوتها من ضمن مؤسسات القطاع الخاص والتي تهدف لتحقيق الربح؛ والاهتمام البالغ الذي توليه المدارس الخاصة لاستقطاب نوعية مميزة من المدرسين الأكفاء والمشهود لهم بالخبرة.

- وقامت أبو عيشة (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ودرجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديرى ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في دولة فلسطين وتكونت عينة الدراسة من عدد 231 مديرًا ومديرة تم اختيارها عشوائياً منهم 105 مديرًا و86 مديرة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبيان مكون من 69 فقرة تمثل مشكلات التخطيط التربوي. وأشارت النتائج إلى وجود مشكلات كبيرة في عدد من المجالات مثل مجال الإمكانيات المادية، ومجال المعلمين، ومجال المناهج، ومجال الطلبة، وأيضاً وأشارت إلى أن هذه المشكلات كانت بدرجة متوسطة في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، والمجال الإداري والفنى. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في المشكلات تعزى لنوع الاجتماعي، وأن المديرات لديهن مشكلات أقل في التخطيط وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي والخبرة.

4-تعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال ما سبق يتبيّن أن الدراسات والأبحاث العلمية السابقة في هذا المجال كثيرة وثيرة ولا سيما في السنوات الأخيرة، لكننا برغم ذلك لا زلنا نلاحظ محدودية الدراسات والأبحاث العلمية السابقة حول تقييم الواقع، حيث تتركز أغلب الاتجاهات الموضوعية للدراسات والأبحاث السابقة على نماذجه وأبعاده الإجرائية ووضع التصورات والرؤى التخطيطية المقترنة، فيما لا يزال بعد التقييم والنقد للأطر النظرية والمرجعية والفكريّة وانعكاساتها على الفكر التخطيطي الاستراتيجي والتربوي شبه غائبة، ولا سيما في بيئتنا العربية عموماً ودولة فلسطين خصوصاً. حيث لم نحصل بحسب المسح المكتبي والبحث في الأنترنت، على دراسة أو بحث علمي سابق قد اختص بتقييم الواقع تطبيق وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين لمدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي من حيث الأطر المرجعية والتوجهات والاتجاهات والإنجازات. لهذا فإن هذه الدراسة برغم استفادتها من الأدبيات السابقة، في إطارها النظري، تتميز وتخالف عما سبقها من دراسات، في هدفها العام وبيئتها البحثية والأبعاد الموضوعية/النظرية التي اختصت بدراستها وتحليلها.

2- منهجية الدراسة وحدودها.

2-منهج الدراسة:

لقد اتبعت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي النظري، القائم على أسلوب القراءة والتحليل الوثائقى الموضوعى لمحلى المصادر/الأدبىات العلمية المتوفّرة مكتبياً من وثائق وتقارير وأدلة ودراسات علمية منهجية نظرية وميدانية سابقة، بما تتضمنه من بيانات/معلومات (معارف علمية) ذات علاقه بموضوع الدراسة والمشكلة البحثية التي تستهدفها.

2-حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على واقع صعوبات تواجه التخطيط الاستراتيجي والتربوي. من حيث: (الأطر المرجعية التنظيمية المعتمدة، والتوجه/الخطة الاستراتيجية المعلنة، ومؤشرات الإنجاز).
- **الحدود المكانية:** في وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين،
- **الحدود الزمنية:** لقد تم تطبيق واجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2025 م.

3- الإطار النظري.

3-1-مقدمة:

يمثل التخطيط حجر الأساس في نجاح أي مخطط لتنمية المجتمع، إذا ما أردنا إدراة عجلة التنمية بشكل حقيقي، فيجب الرهان على مخطط قوي لتحقيق هذه الغاية. ومن الطبيعي أن يعتمد هذا المخطط اعتماداً كبيراً على نجاح النظام التعليمي في المجتمع. لذا يعد التخطيط التربوي من أهم مجالات التخطيط القومي وقاعدة ارتكازه حيث يقوم بتنمية القوى البشرية وصقل وصياغة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات للكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية على أساس أن العنصر البشري أصبح الركيزة والأساس في بناء التقدم الاقتصادي والاجتماعي (Moore, 2014).

وتعمد أهمية التخطيط إلى أنه أداة فعالة لمواجهة المستقبل وتغييراته والتنبؤ بذلك والاستعداد له عن طريق الدراسة العلمية التي تسهم في الوصول للأهداف بأحسن كفاءة ممكنة ووظيفة التخطيط مهمة في العملية الإدارية إذ تعتمد عليه باقي العمليات الأخرى فهو يكشف مسبقاً المعوقات والعقبات ويحاول التغلب عليها بالبحث والدراسة للماضي والحاضر والمستقبل (الخريشا، 2010).

ولأن التخطيط يحقق بشكل أساسي عدم الوقوع في الأخطاء أو الانحراف الكبير نحو الأهداف المرسومة فطالما أن التخطيط يسعى إلى تحقيق أهداف مرتقة ومحددة فإن أهميته في هذا المجال تساعده على تحقيق تلك النتائج، ويقلل من الجهود والأنشطة الارتجالية والأعمال غير الضرورية كما وبؤدي التخطيط الجيد إلى خفض التكاليف والتقليل من نسبة الهدر في الموارد والخدمات نتيجة التنسيق والتعاون الفعال بين مختلف أجهزة المنظمة كما وأن التخطيط السليم يساعد على القيام بوظيفة الرقابة سواء على أداء الأفراد أو النتائج من حيث الكم أو ما يسمى بكتافة الأداء وبما أن العملية الإدارية تستخدم سلسلة من القرارات والتوجهات، فالخطيط يعمل على إيجاد الربط المنطقي والعملي بين تلك القرارات بجانب بلورة الأهداف حسب أولويتها وأهميتها من حيث الترتيب والأسبقية للتنفيذ (أحمد، 2008).

كما أن عملية التخطيط التربوي تعتبر الوظيفة الحساسة في الإدارة التربوية، لأنها تسبق الوظائف الأخرى، وتشكل القاعدة الأساسية لها، فالخطيط يتعلق بتضييق الفجوة بين ما هو موجود وما يرغب النظام في تحقيقه، وبذلك أصبح لزاماً على الإدارة أن تطور ذاتها وأساليبها وتقنياتها لتكون أداة فاعلة في عملية التطوير، ولا بد أن يحل التخطيط محل الارتجال في التحرك نحو المستقبل (الحاج، 2010).

إضافة إلى ذلك فهو يعبر الوظيفة الرئيسية لعمليات الإدارة التربوية حيث أن كافة الأنشطة والنتائج تعتمد اعتماداً كلياً على مرحلة التخطيط للمشروعات التربوية. كما يعد أيضاً مفتاح نشاط المجتمع في المجال التربوي والتعليمي، وهو أداة التنمية الرئيسية ووسيلة الفعالة. وتعد اليوم التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي لقيت اهتماماً من جميع الدول المتقدمة والنامية وتستحوذ على جل خطفهم وأهدافهم، هدفها الأساسي رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع وتحسين أحوالهما.

ومن جانب آخر أشار عبد الدايم (2006) أن التخطيط التربوي يحقق التكامل بين جوانب النظام التربوي وتقديم الحلول الشاملة لمشكلاته المتعددة. كما أنه الوسيلة الناجعة لتعزيز الإنسان مع المستقبل ومجاراة المتغيرات والعلوم التكنولوجية، وأن المخطط عليه أن يختار بين التخطيط العلمي المدروس وبين التخطيط العفوي الذي لا يستند على أساليب أو دراسات.

3-2-نبذة عن قطاع التعليم الفلسطيني:

يقود قطاع التعليم في فلسطين وزارة التربية والتعليم - كونها المؤسسة الرسمية المسئولة عن إدارة وتنظيم وتطوير النظام التعليمي إما بإدارة مباشرة أو من خلال الإشراف عليه (بكلية قطاعاته)، وتتولى الوزارة بصفتها الرسمية قيادة الجهود الوطنية للتخطيط الاستراتيجي والتربوي لقطاع التعليم في دولة فلسطين من خلال مجموعة التخطيط والموازنة. وتشترك في عملية التخطيط المؤسسات الرسمية والحكومية ذات العلاقة، ومؤسسات المجتمع المدني، ومؤسسات الدولة المعنية بالتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2023).

حيث تشرف وزارة التربية والتعليم على غالبية المدارس (673.4%) من المدارس، منها في الضفة الغربية (79.3%) وفي قطاع غزة (55.5%) وتستثنى من هذا الواقع تلك الموجودة في القدس، التي لا تزال تحت الاحتلال الإسرائيلي في ظل السيطرة المدنية والأمنية الكاملة. أما وكالة الغوث الدولية (الأونروا) والتي توفر خدمة التعليم في المدارس المخصصة للاجئين الفلسطينيين، ونسبة المدارس التي تشرف عليها وكالة

العوثر في دولة فلسطين (12.2%) من المدارس، وتشكل (4.2%) من المدارس في المحافظات الشمالية، و(37.2%) من المدارس في المحافظات الجنوبية. أما القطاع الخاص من جمعيات خيرية، ومجموعات دينية، وشركات خاصة تقوم بالإشراف وتمويل خدمات هذا التعليم وتبلغ نسبة المدارس التي يشرف عليها القطاع الخاص (14.3%) وتشكل (16.5%) من المدارس في المحافظات الشمالية، و (7.3%) من المدارس في المحافظات الجنوبية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024).

3-أهمية التخطيط التربوي:

- أشار بستان (2014) إلى أهمية التخطيط التربوي للمشروعات التربوية بكافة أنماطها وأنواعها، حيث تتبّع أهميته من الحقائق الآتية:
 - أصبح الاقتصاد عامل أساسي من عوامل زيادة فعالية التربية باعتبار أن التخطيط هو روح التنمية الاقتصادية والعامل الأساسي في نجاحها، لذا فإن التخطيط التربوي أمر لازم لزيادة فاعلية النظم التعليمية من الناحية الاقتصادية.
 - ارتباط مشروعات التنمية الاجتماعية بالنظم التعليمية ونتائج أدائها مما يعني وضوح الرؤية والأهداف العامة للتربية والتنمية في آن واحد.
 - تحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع وفتح فرص العمل الإنتاجي أو المهن الاقتصادية. ومن أفضل الوسائل لتحقيق هذه العدالة: التخطيط التربوي؛ لعلاقته الأساسية بنتائج البرامج التربوية التعليمية والتدريبية الكفيلة بإزالة المتناقضات الاجتماعية والفوارق الاقتصادية بين الأفراد.
 - بالخطيط السليم يمكن الإفادة من الموارد المتاحة في تحقيق أكبر استيعاب من الأفراد في التعليم، والتخطيط يساعد على ردم الهوة الزمنية بين السمع بالمعونة وبين الأخذ بها في عالم يواجهه في كل يوم معرفة متغيرة ومتعددة.
 - ويرى النجدي (2006) أن التغيرات الحاصلة في بنية التعليم ومفاهيمه تستدعي تخطيطاً سليماً للانتقال بال التربية من مرحلة النظم التقليدية (التركيز على المعرفة، الامتحانات، التلقين) إلى مرحلة البنية الجديدة (الإبداع، تطوير الذكاء، حل المشكلات). ويعتبر التخطيط التربوي هو السبيل المتأتّح أمام النظم التعليمية لاجتياز فجوة التخلف العلمي والثقافي والتربوي واللائق بالمجتمعات التي تقدمت في مجال التخطيط التربوي.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول للدراسة: "ما أهم الأطر المرجعية الفعلية المحددة لواقع وطبيعة فلسفة وفكرو وزارة التربية والتعليم نحو مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي؟"

وللإجابة يستعرض الباحث المادة العلمية ذات العلاقة من الوثائق والدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

4-1-الأهداف العامة للتخطيط التربوي:

- أما الأهداف العامة للتخطيط التربوي فتشتّت من الأهداف العامة للمجتمع، وتقسم هذه الأهداف كما يراها فهبي (2016) إلى:
 - **الأهداف الاجتماعية:** كتوفير فرص متكافئة للتعليم، توفير التعليم المناسب لكل فرد حسب قدراته وإمكاناته، توفير احتياجات المجتمع من القوة العاملة اللازمة لتطويره، إضافة إلى الحفاظ على الجيد من تراث المجتمع وتقاليده.
 - **الأهداف السياسية:** وتمثل في المحافظة على الكيان السياسي للدولة، تنمية الروح القومية بين أفراد المجتمع، تربية المواطن الصالح، وزيادة التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد والشعوب.
 - **الأهداف الاقتصادية:** من خلال مقابلة احتياجات البلاد في المدى القصير والبعيد من القوة العاملة كماً وكيفاً، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد وقدرته على التحرك الوظيفي بسهولة من مهنة لأخرى تبعاً للظروف، ومواجهة مشكلة البطالة، وتنشيط البحث العلمي والتكنولوجي والاستفادة منها في تطوير الموارد الطبيعية والبشرية، وتنسيق وترشيد سياسة الإنفاق على التعليم.
 - ولتحقيق هدف الدراسة تم الرجوع إلى الأدبيات والوثائق الرسمية المتعلقة بالأسس والمنطلقات والمحددات الفلسفية والفكيرية الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وذلك لغرض استنباط أهم الأطر المرجعية التي تحكم وتؤطر منهجية وفكرة الوزارة وتطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي كمدخل اداري فعلي لقيادة وادارة النظام التربوي التعليمي الوطني نحو المستقبل المأمول.
 - وحددت وزارة التربية والتعليم الفلسطيني غاياتها العامة للخطة الإستراتيجية والتربوية في أربعة محاور تناولت استراتيجية الإعداد لما قبل المرحلة الجامعية، ثم توجّهت نحو تحسين نوعية التعليم والإدارة التربوية القائمة عليه، ويندرج تحت كل غاية مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تخدم تحقيق الغاية، هي:
 - زيادة فرص التحاق الطلبة في سن التعليم الأساسي وتحسين قدرة النظام على الاحتفاظ بهم (الالتحاق).

- تحسين نوعية التعليم والتعلم (النوعية).
- تطوير القدرات في التخطيط والإدارة وتحسين الأنظمة الإدارية والمالية واستخدامها (الادارة).
- تحقيق التحول التدريجي لقطاع التعليم العالي من التوجه نحو العرض إلى التوجه نحو الطلب، والذي يضمن المزيد من الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق (الارباضية)، وخاصة بالنسبة للتعليم العالي بما فيه التعليم المهني والتقني. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008).

وفي هذا الصدد، اتخذ مجلس الوزراء الفلسطيني قراراً بتشكيل فريق وطني، برئاسة مكتب رئيس الوزراء وعضوية كافة الأطراف المعنية من مؤسسات حكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، يتولى مسؤولية تنسيق الجهود الوطنية لمتابعة وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة وذلك من خلال تحديد أولويات التنمية المستدامة في فلسطين ودمجها في عمليات إعداد الخطط التربوية والموازنات، وقيادة وتنسيق إعداد الاستعراضات الوطنية للتقدم المحرز نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما تم تشكيل لجنة توجيهية لتقديم الدعم والمساندة لمكتب رئيس الوزراء في متابعة تنفيذ توصيات الفريق الوطني.

اتخذ الفريق الوطني قراراً بتشكيل اثنى عشرة مجموعة عمل وطنية تُعنى بأهداف التنمية المستدامة وذلك لتعزيز الشراكة والتنسيق على مستوى كل هدف من الأهداف بين مختلف الشركاء المعنيين. ترأس المجموعة المؤسسة الحكومية المعنية تساندها وكالة الأمم المتحدة الشريكه ذات العلاقة. وتتألف هذه المجموعات من ممثلي المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية ذات الخبرة، ومؤسسات الأمم المتحدة المعنية في هدف التنمية المستدامة المكلفة به المجموعة (وزارة التربية والتعليم، 2020).

في العام 2017 كانت وزارة التربية والتعليم تعمل وفق خطتها الاستراتيجية الثالثة 2014/2019، ومع اعتماد حكومة دولة فلسطين لإعداد الخطط القطاعية وفق خطة تنمية وطنية 2017/2022، ووضع أجندة سياسات وأولويات وطنية منسجمة وأهداف التنمية العالمية المستدامة 2030 للقطاعات كافة، بدأت الوزارة في مراجعة شاملة لخطتها مستعينة بأجندة السياسات الوطنية، وبإطار التعليم 2030، وبنقرير لجنة مراجعة مسيرة التعليم، وبنقيرير خطة التعليم للسنوات 2014-2016، علاوة على مؤشرات نظام المتابعة والتقييم السنوية الخاص بالخطة الاستراتيجية، والتقارير ذات الصلة وأهمها التقرير الوطني للتعليم للجميع 2000/2015 وما تضمنه من مؤشرات وتوجهات مستقبلية. وتمت المراجعة بالتشاور والشراكة مع كافة الطراف ذات العلاقة (الفريق الوطني للتعليم للجميع 2000، والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، والجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والمؤسسات الدولية ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة) (وزارة التربية والتعليم، 2023).

4-1-2- وتم تحديد الخطة القطاعية للتعليم وفق قرار الحكومة (18) مع الاخذ بعين الاعتبار المحددات الثمانية التي اقرتها الحكومة لعملية التحديث. وتم الاعتماد على عدة مرجعيات لتشخيص الواقع منها:

- نتائج نظام المتابعة والتقييم السنوي لوزارة التربية والتعليم.
- تقرير إطار النتائج الاستراتيجي الذي يصدر عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- مراجعة تقارير الإنجاز النصفي والسنوي للخطط السنوية التنفيذية.
- اجراء تشخيص وتحليل على مستوى المديريات وتحديد أولويات كل مديرية.
- اجراء لقاءات تشاورية مع شركاء التطوير المحليين والدوليين والمنظمات الدولية الشريكه (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024).

ومن خلال اطلاعنا وقراءتنا لخطة الوزارة، وتحليلها، نجد أنها تضمنت رؤية ورسالة وقيم جوهرية، تمثل التوجه الاستراتيجي الحالي للوزارة، وهي على النحو الآتي:

الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017- 2022 "الاستراتيجية المحدثة"

رؤيه قطاع التعليم:

" مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التحرر والتنمية."

رسالة الوزارة:

تتمثل رسالة وزارة التربية والتعليم في "بناء نظام تعليمي يساهم في ترسیخ القيم الأخلاقية الوطنية والإنسانية، ويشكل حاضنة للتفكير النقدي، ويطور أسس البحث والشغف والمعرفة، من خلال تمكين الكوادر التربوية المتميزة والقادرة على إحداث تغيير إيجابي في العملية التعليمية، تساهمن مخرجات النظام التعليمي الجديد في تلبية متطلبات التنمية الشاملة، وانشاء فرص اقتصادية واعدة تحقق أهداف المجتمع الفلسطيني المتنور الحديث" (وزارة التربية والتعليم، 2023).

ومن النظر في مضمون رؤية ورسالة الوزارة وقيمها المبنية أعلاه، يتضح أن للوزارة توجه استراتيجياً حالياً فعلياً، تبنيه الوزارة وقد أعلنت التوجه الفعلي نحو تحقيقه، حيث يتصف في خلاصته بأنه توجه مستقبلي تنميوي يطمع الوصول إلى العالمية من خلال مجتمع تربوي علمي فلسطيني رياضي ينبع العلم والتميز ويسلح بالقيم الإنسانية والوطنية والإسلامية والعصرية، من خلال التحاقه بالتعليم العام وفق فرص متكافئة، وتعليم عالي الجودة ينبع لدى الأفراد التفكير العلمي والإبداع والتميز والابتكار والفعالية والمواكبة العصرية. هنا يؤكد الباحث على سعي وزارة التربية والتعليم المستمر على المضي قدماً في تحديد خططها الاستراتيجية والتربوية بما يوائم الواقع ويحقق تطبيق خطط واستراتيجيات الوزارة والتغلب على جميع المعوقات التي تواجه تنفيذ هذه الخطط.

3-3-عناصر التخطيط

يرتكز التخطيط التربوي على ثلاثة عناصر مهمة رئيسة هي:

1. **العنصر البشري:** حيث يعني بتحطيط إمكانية تزويد المجتمع بالقوى البشرية المؤهلة.
2. **العنصر المالي:** ويختص بعملية توفير الأموال اللازمة وتوزيعها على أوجه الإنفاق المختلفة.
3. **العنصر الزمني:** يعني بالعمر الزمني للخطة من حيث فترة التنفيذ.

بالإضافة إلى وضع التصورات المستقبلية الضرورية لمواكبة ركب التطور والتقدم المنشود (خلف، 2007). غير أن هناك عناصر أخرى للتخطيط يمكن إجمالها في وجوب تحديد الأهداف التي يسعى النظام التربوي إلى تحقيقها، ووسائل تحقيقها حيث أن اختيار أنساب وأفضل الوسائل يعتبر أساساً ولب عملية التخطيط. إضافة إلى تنفيذ ومتابعة القرارات المتخذة.

4-أسس التخطيط

يستند التخطيط أولاً على توفر هدف معين أو جملة من الأهداف الموضوعة مسبقاً والقابلة للتطبيق. ولكن التخطيط علمياً لابد أن يستند على الأسس الآتية:

- جمع المعلومات والبيانات الازمة عن موضوع التخطيط، وغالباً ما تكون المعلومات ذات طبيعة كتابية بينما تكون البيانات ذات طبيعة رقمية إحصائية، وتحتاج البيانات والمعلومات من خطة إلى أخرى ومن ظرف إلى آخر، إلا أن التخطيط التربوي غالباً ما يعتمد على الإحصائيات السكانية وإحصاءات العمالة بالإضافة إلى القوائم المالية والمادية الواجب توافرها.
- والخطوة الثانية هي دراسة وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها في محاولة للإفاده منها وتقدير ما هو مفيد منها وما هو غير مفيد، وذلك تمهدأً لوضع الخطة.
- وأما الأساس الثالث فهو عملية المباشرة في وضع الخطة بعد استكمال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، ووضع الخطة يعتبر النقطة المركزية من أسس التخطيط نظراً لأهمية هذا الجانب وخصوصاً حين التنفيذ العملي.
- ثم تأتي عملية إعطاء الخطة الصفة القانونية الملائمة، وذلك باتخاذ القرار المناسب بشأن تنفيذها، حيث تبقى عقيمة ودون أهمية تذكر إذا لم يتم اتخاذ القرار بشأن التنفيذ.
- وضع الخطط البديلة لمواجهة احتمالات إخفاق الخطة الرئيسية عند التنفيذ، وتعتبر هذه الخطوة في غاية الأهمية وضرورة ملحة حين إعداد الخطط الأساسية. لكي لا يصطدم بمعوقات تجعلها غير قابلة للتطبيق كلياً أو جزئياً (خلف، 2007).

4-5-المقومات والمبادئ الأساسية للتخطيط التربوي:

- **الواقعية:** يقصد بالواقعية: تناسب الإمكانيات المتاحة والممكنة مع الامال وأهداف المنشودة، بمعنى وضع أهداف وإستراتيجيات تنفيذ الخطة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة (الشراقي، 2018).
- **الشمول:** يقصد بالشمول: أن يكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة الموارد المتاحة لضمان تحقيق التناصق والتكامل بين القرارات والسياسات التخطيطية مما يكفل النمو المتوازن.
- **المرونة:** وتعني قدرة الخطة على مواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي تظهر أثناء التنفيذ.
- **الاستمرارية:** وتعني الربط العضوي بين مختلف عمليات التخطيط وبين ما سبقها من خطط، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملة لها وبين ما يليها من خطط قادمة.
- **الإنرام:** أي اعتبار الخطة برنامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم بحيث تصبح ملزمة التنفيذ، وذلك بترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وضمان تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.
- **مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ:** أي أن يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الخطة بصيغتها النهائية واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، ولامركنزية التنفيذ يقصد بها تولي الجهة المنفذة تحقيق الخطة وفق الأهداف والإجراءات والزمن المحدد.
- **المشاركة:** وتعني تحقيق المشاركة الحكومية كشرط أساسي لضمان نجاح الخطة.
- **التنسيق:** أي تكامل المفردات الداخلية للخطة والتنسيق ما بين الأهداف والوسائل والاستراتيجيات الازمة للتنفيذ.

- سهولة التنفيذ والمتابعة: أي ترجمة الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلاً ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفوء مع تحديد واضح للمسؤوليات وسبل التنفيذ، والرقابة المستمرة للإدارة والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي لإمكان التعديل وتوجيه المسار (موسى، 2011).

4-6-العوامل التي تحتم التخطيط التربوي:

تزايد أهمية التخطيط التربوي باعتباره جوهر وظيفة المدير في أي مركز من مراكز المسؤولية لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل. إذ تشير اليونسكو إلى أن التخطيط التربوي كغيره من العمليات المستقبلية، يجب أن يحدد مسبقاً العوامل التي تشكل التربية في المستقبل، بالإضافة إلى النماذج النظرية والتحليلية والاستنتاجية. فهناك مجموعات من العوامل التي تؤثر بالشكل المستقبلي للتربية وهي: العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية، والعوامل الفنية المتمثلة في عوامل اتخاذ القرارات وهي القيود المالية وتوفير المعلومات ونوعيتها (UNESCO, 2017).

وكما يرى الشافعي والكثير (2013)، فإن أهم العوامل التي تحتم التخطيط التربوي، الزيادة السكانية، والتغير في التركيب الاقتصادي، إضافة إلى التقدم التكنولوجي والتطور في العلوم التربوية والاجتماعية وقوانين التعلم، ولا يغيب عن البال الهجرات الداخلية والتغيرات السياسية التي تعنى تغيير الرؤى الفلسفية لقوى الحاكمة.

4-7-العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي:

يرى سعادة وابراهيم (2010) أن أهم العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي:

- السياسات التربوية التي تمثلها التوجهات العامة والرئيسية لراسمي السياسة التربوية في عملية التخطيط من وزير التربية وتوجهاته وتوجهات معاونيه ومجلس التربية تؤثر بشكل مباشر في تخطيط التربية دون النظر -أحياناً- إلى الحاجة الملحة في بعض الجوانب دون الأخرى.

- الجهات الممولة للخطط التربوية: حيث تفرض هذه الجهات الممولة للخطط التربوية رؤيتها وشروطها على عملية التخطيط التربوي، وبذلك يتأثر التخطيط بهذه الشروط التي قد تكون غير ملائمة لواقع أو لأهداف التربية التي يتطلع إليها المجتمع أو التي قد تمس معتقداته ومبادئه.

- التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية والمحليّة: حيث تلعب هذه التغيرات دوراً مهماً في التخطيط التربوي حيث إن الانتقال من السوق المغلق إلى السوق المفتوح: يحتاج إلى خبرات جديدة تواكب هذا التغيير الاقتصادي وتزوده بالخبرات الازمة لسد النقص في سوق العمل. وكذلك التغيرات السياسية على المستوى العالمي؛ حيث تلعب دوراً في التخطيط التربوي وخصوصاً العربي الذي يعاني من ضغوط من قبل قوى خارجية لتغيير المناهج والأنظمة التربوية المعمول بها في معظم الدول العربية.

- الفترة الزمنية: حيث إن تنفيذ أي خطة محكوم بفترة زمنية وأن أي تأخير في التنفيذ أو إطالة الفترة الزمنية للخطة يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف أو تأخيرها، وتخفيض الحماس في نفوس العاملين، مما ينعكس سلباً على الخطة، وأن أي تقليل في وقت الخطة قد يعني الاستعجال غير المنطقي، وأن الأهداف التي تم وضعها قد تم وضعها دون تحقيق للمفادة المرجوة.

- المشاركة الواسعة لأطياف الشعب في التخطيط: حيث إن هذه المشاركة تؤدي إلى تحديد الأولويات التي قد تتعارض مع واضعي الخطط التربوية وتؤثر على عملية التخطيط برمتها.

أما خلف (2007)، فيرى أن العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي يمكن إجمالها فيما يلي:

- العوامل الاقتصادية: حيث من الملاحظ علمياً أن هناك ترابطًا متبادلاً بين النمو الاقتصادي وقطاع التربية. فكلما كان النمو الاقتصادي سريعاً انعكس على قطاع التربية بالتقدم، وذلك لمواكبة التقدم والتطور الحاصل.

- العوامل الاجتماعية: وهي تؤثر في سير الخطط التربوية: كالتقسيمات الطبقية والعادات والتقاليد التي تعيق تنفيذ بعض الخطط؛ كالإحجام عن تدريس الإناث والاكتفاء بقدر ضئيل من التعليم.

- العوامل الثقافية: وهي ما تعرف بالتصورات الجماعية المشتركة التي تتعكس فيها فلسفة المجتمع السائد نظرته إلى الكون والأشياء المختلفة، وإذا ما تعارضت هذه النظرة الثقافية الفلسفية مع الخطط التربوية فإنها تشكل عائقاً حين التنفيذ الفعلي.

- العوامل السياسية: ولها أثر كبير في التخطيط التربوي نظراً لتأثيرها على قوانين التعليم وتشريعاته، حيث يكون بالإمكان إصدار قرار سياسي قد ينسف ما تم إعداده من خطط تربوية مبنية على أساس علمية. ومن العسير الفصل بين السياسة والنظام التربوي نظراً لارتباطهما الوثيق في أغلب المجتمعات على وجه الكرة الأرضية.

ومما لا يخفى على أحد، أن التخطيط التربوي في دولة فلسطين يعاني من تأثير تلك العوامل مجتمعة وبشكل كبير، وذلك نظراً للظروف السياسية الحادة التي تمر بها دولة فلسطين، إضافة إلى التجاذبات الاقتصادية والاجتماعية عموماً، والسياسية بشكل خاص.

4-8-مجالات التخطيط التربوي:

- أن تحديد مجالات التخطيط التربوي يعتبر من أولى خطوات نجاح التخطيط لأن العملية التخطيطية عملية تحقيق أهداف مرغوبة فلا بد من تحديد العنصر الذي ستجرى عليه عملية التخطيط. ومن أهم مجالات التخطيط التربوي:
- **التخطيط للمتعلم:** عند التخطيط للمتعلم يجب مراعاة: الفئة المستهدفة، الجنس، المستوى التعليمي، الفروق الفردية، البيئة المحيطة، التراث القيمي الاجتماعي الديني للسكان، وكذلك نوعية التعليم.
 - **التخطيط للمنهج:** حيث يمر التخطيط للمنهج بعدة خطوات رئيسة منها: توضيح التبرير المنطقي لعملية التخطيط، تحديد مجال المنهج الدراسي، اختيار الأهداف والمحظى وتنظيمه، اختيار الخبرات التعليمية وطرق التدريس، تحديد إجراءات التقويم ووسائله. وأخيراً تجريب المنهج الذي تم تخطيده (سعادة وإبراهيم، 2010).
 - **التخطيط للعناصر البشرية القائمة على العملية التعليمية – المعلم، المدير، المشرف-** حيث إن التخطيط لهذه العناصر البشرية يتطلب العمل على رفع الكفاءات التعليمية والإدارية لهذه العناصر البشرية من أجل النهوض بالواقع التعليمي إلى الأفضل.
 - **التخطيط لتمويل المباني والتجهيزات التعليمية** من حيث تحديد مصادر التمويل، تحديد مواصفات البناء المدرسي والأجهزة التعليمية، تخطيط تمويل البناء والأجهزة، كيفية إشراك البلديات وال المجالس المحلية في الإنفاق على المباني المدرسية، وسبل ترشيد الإنفاق العام في مجال التمويل (مطاوع، 2009).
- ويرى الباحث أن نجاح أي خطة تربوية يتوقف على المجتمع ومدى إيمانه بها، ولا بد من مراعاة القيم المجتمعية حتى يتحقق النجاح للخطة التربوية. فعند التخطيط للمجتمع لا بد من مراعاة القيم الاجتماعية السائدة من جانب ديني والقيم والعادات والتقاليد، والظروف الاقتصادية والإمكانيات المادية للبيئة المحيطة التي يخطط لها، ومراعاة ما لدى المجتمع من ثروات مستقبلية وتطلعات، ومراعاة المشكلات الاجتماعية الراهنة في المجتمع ومبدأ الاستمرارية في التخطيط، وال حاجات المجتمعية مثل النقص في بعض التخصصات الفنية.

4-9-دور القيادات التربوية في عملية التخطيط التربوي:

تشمل القيادة التربوية الإداريين في المستويات العليا من الجهاز التربوي أو المركزي (الوزارة) واللامركزي في مديريات التربية وهي بصورة عامة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها وبين تحقيق الأهداف المنشودة أو العجز عن تحقيقها في التي ترسم السياسات وتضع الخطط وهي التي تحديد الإطار الذي تستخدمنه الموارد المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاية وبأقل التكاليف الممكنة وبأقصر وقت ممكن (الجليلي، 2013).

وأشار مرسى (2017) إلى أنه من الطبيعي أن يكون القادة في أي مؤسسة هم صناع التغيير والتجدد فهي مسؤولة على عاتقهم ولكن التغيير في حد ذاته وإن كان إحدى مسؤوليات القيادة إلا أنه ليس عملية يسيرة أو ممكن تحقيقها لمجرد وافر الرغبة في التغيير أو التجدد، ولذا كان من المهم أن تكون القيادات على وعي بطبيعة التغيير أو التجدد لأن هذا التغيير أو التجدد لا يحدث بين يوم وليلة بل يحتاج إلى وقت وجهد وترتيب حتى يؤدي ثماره.

فالإدارة التربوية هي التي تنفذ الخطط التربوية التي يضعها في كثير من الأحوال جهاز مستقل أو ضعيف الارتباط بذلك الإدارة التربوية، وقد كشفت التجربة أن الخطط التربوية التي يشارك في وضعها المعنيون بأمر التربية هي الخطط التربوية التي تجد طريقها للتنفيذ وتحقيق النجاح غير أن مثل هذا المطلب لا يتوافر في معظم الأحوال فكثيراً ما يضع الخطط التربوية أثماً بعيدون عن هموم الإدارة الفعلية أو مشاغل واضعي السياسة التعليمية وكثيراً ما يكون التخطيط التربوي مفرطاً في مركبته وغير مدرك للأوضاع المحلية الخاصة، وكثيراً لا نجد فيه ترجمة للخطط التربوية على مستوى المناطق وكثيراً ما يجهل الرأي العام التربوي وغير التربوي الأسباب التي وراء أهداف الخطة التربوية ومنطقاتها ومن هنا يصعب عليه أن يشارك في إنقاذها وكثيراً ما يقف منها موقف الناقد المهاجم لاسيما أنه لم يشارك في مناقشة منطقتها ولهاذا يجب التركيز على مبدأ أن المشاركة الواسعة في وضع الخطة التربوية هو أفضل السبل للوصول إلى أهداف تربوية ملبيّة لواقع الحاجات القائمة للمجتمع، وفي إطار هذه المشاركة الواسعة وال الحوار الشامل تتجه الدراسات نحو تأكيد أهمية التخطيط التربوي المحلي الذي يستند أكثر فأكثر إلى مشاركة سائر المعنيين كما تتجه كذلك إلى أهمية الربط بين التخطيط التربوي في شتى مراحله ومستوياته وبين إعداد السياسة التربوية وهو إعداد كثيراً ما يتولاه صانعوا القرار أو أصحابه من لهم الشأن الأول في التربية التي يتم تطبيقها فعلاً (عبد الدائم، 2009).

وقد أشار شهاب (2005) إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية من أهم الدعامات التي يستند إليها العمل الإداري بما تنتجه من تلاقي الأفكار ومناقشة المشكلات الإدارية من جوانها المختلفة إلى جانب كونها إحدى الضمانات التي تحول دون انحراف القيادة الإداريين عن خطة تحقيق الأهداف مما يجعل المنظمة في وضع مستقر نسبياً وبعيداً عن الأهواء الفردية كما تعدد إحدى وسائل حفظ العاملين للمزيد من الجهد والنشاط وصولاً إلى تحقيق الأهداف فالآفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها.

ولذا فإن القيادات التربوية والإدارات العليا يجب أن تخصص الجانب الأكبر من وقتهما وجهدهما للتخطيط الاستراتيجي طويلاً الأجل الذي يعتبر مطلباً حيوياً لنجاح العملية التخطيطية ومن ثم ترشيد القرار الإداري فرغم أن التخطيط وظيفة تمارسها مختلف المستويات

الإدارية في أي مشروع إلا أن الجانب التخطيطي يبرز أساساً في عمل الإدارة العليا حيث ممثل هذا الجانب الغالبية العظمى من نشاط هذا المستوى الإداري الأعلى الذي يتولى تحديد الأهداف العامة للمشروع ووضع الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل إلى جانب التقييم الشامل للأداء لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المنشودة ودراسة وتقييم ما يحدث من تغيرات في الموقف وتحديد آثارها والإعداد لمواجهتها بالخطيط السليم وكذلك فإن الإدارة العليا تقوم باعتماد ترجمة الأهداف والاستراتيجيات العامة إلى خطط وبرامج عمل تفصيلية قصيرة الأجل في مجالات العمليات والأشطة المختلفة كما تبدو أهمية مشاركة المديرين التنفيذيين في النشاط التخطيطي بما يضمن واقعية أهداف المشروع وافتراضاتها التخطيطية، كما يضمن تخصيصاً سليماً للموارد واستخدامها بفاعلية وقد تشكل لهذا الغرض لجان دائمة للخطيط طويل الأجل في المشروع ممثل فيها مختلف المستويات الإدارية (هاشم، 2014).

ولكن قد يرجع الفشل في الخطط التربوية إلى عدم وجودوعي تخطيطي بين المسؤولين عن وضع الخطة أو عن تنفيذها ومتابعتها أو المستفيدين منها، ولهذا يجب التوسع في عمليات تدريب للقيادات والمنفذين للخطط لأنه سيعمل على نشر الوعي التخطيطي، وكذلك يجب أن ينتشر هذا الوعي بين المستفيدين مثل المدرسين والطلبة وأولئك الأئم فوعي أفراد المجتمع جميعاً بأهمية التخطيط لتحقيق احتياجات الفرد والمجتمع يساعد تماماً على نجاح العملية التخطيطية وضرورة استخدام وسائل الإعلام لنشر الوعي التخطيطي وذلك من مسؤولية المخططين (Kaufman, 2010).

ومن وجهة نظر الباحث، فهو يرى أن الصعوبات السابقة ذكرها هي صعوبات تواجهها معظم البلدان العربية، غير أنه من الصعوبات أيضاً التغير المستمر في الظروف والأحوال عند وضع الخطة وأثناء تنفيذها، وخاصة للخطط طويلة المدى، وذلك بسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة، أو نتيجة نمو اتجاهات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية جديدة. أيضاً، بطء استجابة التربية لهذا التغيرات السريعة قد يحول خطط التربية إلى خطط للترقيع والإنعاش بدلاً من أن تكون خططاً أساسية متينة. وكذلك فإن مشاكل التربية لا يمكن حلها بين يوم وليلة بل تأخذ مدى أطول، وبجهود متواصلة ومتعاذمة جادة وجديدة.

4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: ما أهم التوجهات الاستراتيجية التي تبنتها وزارة التربية والتعليم كخيارات فعلية تؤكد تحولها نحو تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي؟ وللإجابة على السؤال تبين من خلال الاستعراض الآتي:

كانت العملية التربوية في دولة فلسطين بعد الحرب العالمية الأولى خاضعة لسياسة حكومة الانتداب البريطاني، وبعد نكبة عام 1948 وحرب 1967، حيث سقطت تحت الاحتلال الإسرائيلي بالكامل، لم تكن سلطة الاحتلال مهتمة بالتعليم الفلسطيني، فقد انصببت العناية الأساسية لسلطة الاحتلال على تلبية الحد الأدنى من الحاجات التعليمية للفلسطينيين في الضفة الغربية وفي قطاع غزة وفي القدس، متراجفةً مع إهمال واضح للنوعية. وباختصار، تعرضت العملية التعليمية إلى انتكasa شديدة كان على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بعد إنشائها في العام 1994، تدارك آثارها.

ويمكن إجمال سياسة سلطة الاحتلال في إدارة العملية التعليمية في دولة فلسطين بالقول بأنها كانت سياسة استلاب تربوي وتعليمي، بنيت على فلسفة تفضي إلى العدمية القومية، وزرع الاتكالية، وإضعاف المبادرات الفردية والجماعية والإبداع؛ والتشكيك في وجود الهوية الفلسطينية. فقد عبّرت سلطة الاحتلال بالمناهج التعليمية، وأعادت صياغة برامج التعليم والتدريب المهني لتجاوب مع حاجة السوق الإسرائيلي، دون مراعاة حاجة السوق الفلسطينية (زهد، 2016).

وفضلاً عن ذلك أهملت قطاعات هامة كالطفولة المبكرة، ومحو الأمية وتعليم الكبار، وتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة والعناية بهم. ولم تتوفر من الناحية الثانية، المختبرات والمكتبات والوسائل التعليمية في مراكز التعليم المختلفة، بل عملت على إضعاف ما كان موجوداً منها؛ وأرفقت بسياستها هذه تقليل حصة النشاط اللامنهجي في المدارس.

وبقي الوضع على ذلك حتى أيلول عام 1994 عندما تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم الفلسطيني والعملية التربوية بكمالها، فانتعشت الآمال بتحسين الوضع التربوي وتبدأ مسؤولياتها في إعداد الأجيال الفلسطينية التي تزداد بنسبة عالية، حيث تبلغ نسبتها في الفئة العمرية 6 - 15 عام حوالي 46 % من مجموع السكان. إضافة إلى تواصل تطبيق المنهجين الأردني والمصري مع حرص وزارة التربية والتعليم الفلسطينية طيلة أعوامها على مواكبة أي تغيير وتجديد في تلك المناهج أولاً بأول، حيث وضعت لتحقيق ذلك هيكلات تنظيمية ووضعت اللوائح والأنظمة وحددت لها المسؤوليات والصلاحيات بحث توكيل القرارات الوزارية إلى الإدارات العامة المختصة، ويرأس كل إدارة عامة مدير عام (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1999).

لذلك قامت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بوضع العديد من الخطط المختلفة لتنمية وتحسين مستوى التعليم وقد كان آخر هذه الخطط الخطة الخمسية 2017-2022 م لتطوير قطاع التعليم، والتي كان من أهم أهدافها:

- توفير المعدات والاحتياجات المدرسية الأساسية وتوفير العدد الكافي من الصنوف والمدرسين.

- تطوير المدارس ونظم التدريس والمناهج.
- دعم قطاع التعليم العام خاصة المراحل التعليمية التمهيدية.
- تطوير القدرات الإدارية لقطاع التعليم.

إلا أن هذه البرامج والمخططات لاقت صعوبة في تنفيذها بل وتوقف العديد منها منذ بدء انتفاضة الأقصى في العام 2000 م وذلك نتيجة للسياسات والاعتداءات الإسرائيلية حيث تم تدمير جزء كبير من البنية التحتية، حيث في حرب 2023 م على قطاع غزة قام الاحتلال الإسرائيلي بتدمير 172 مدرسة من بينها 152 مدرسة تابعة للأونروا ومدارس خاصة هنا بالنسبة لقطاع غزة أما بالنسبة للضفة الغربية فوجود 275 مدرسة قرب الواقع العسكري والمستوطنات وتحويل بعض المدارس إلى ثكنات عسكرية من قبل القوات الإسرائيلية مما أدى إلى إغلاقها ونقل التلاميذ إلى مدارس أخرى مما تسبب في حدوث حالة ازدحام في المدارس، بالإضافة إلى إصابة واستشهاد العديد من الطلبة والمدرسين (وزارة التربية والتعليم العالي، 2025).

وتأتي أهمية التخطيط التربوي في فلسطين من ارتباطه بالسعى إلى معالجة الصعوبات التربوية من خلال خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وخطط التطوير التربوي، وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:

- إزالة الآثار السلبية الناتجة عن الاحتلال على سير العملية التعليمية وعلى تلبية الاحتياجات الملحة لمختلف القطاعات التربوية، حتى يكون السير في العملية التعليمية باتجاه الهدف الوطني الفلسطيني.
 - دعم أنظمة القياس والتقويم التربوي وتزويد المعنيين بالمؤشرات التربوية الحديثة. ودعم الأنشطة الهدافة إلى تحسين نوعية التعليم في فلسطين.
 - تطوير الإنفاق على التعليم بمراحله المختلفة.
 - تحسين المناهج وطرائق التدريس والتطوير المستمر (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2023).
- هذا، ونتيجة لعدم الاستقرار السياسي طوال الفترة السابقة، والذي أثر بطبعه الحال على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، لذا، بات واضحًا أن التخطيط التربوي في دولة فلسطين لم يرق للحد المطلوب، وإن هناك مشكلات واضحة تعرّض تطبيقه بشكل ناجح.

4- الإجابة عن السؤال الثالث: ما أبرز الصعوبات التي تواجه القيادات التربوية وتعيق تطبيق الخطط التربوي؟

والإجابة عن السؤال تتم من خلال بعد صعوبات التخطيط التربوي في دولة فلسطين، وقبل الدخول في الواقع الفلسطيني يحسن إعطاء لحة عن الصعوبات والتحديات عالمياً وإقليمياً وعلى النحو الآتي:

4-1- صعوبات التخطيط الاستراتيجي والتربوي:

ظهر واقع جديد بعد الحرب العالمية الثانية تمثل في إدراك الاقتصاديين وخبراء الاقتصاد أن النمو الاقتصادي لن يتحقق إلا بتنمية رأس المال البشري. وأن الأموال التي تنفق في إعداد الإنسان وتكتوينه بتوظيف مثمر وستجلب ثماره في المستقبل. لذلك أصبح إعداد الإنسان وتدريبه على قمة أولويات الدول المتقدمة والنامية (آدم، 2006).

ويرى الباحث مع الكثير من الباحثين أن تغيرات أساسية ضرورية يجب وضعها موضع التطبيق في سبيل حل المشكلات ورفع العوائق الحالية التي تواجه المؤسسات التعليمية. ونتيجة لقوى الاقتصادية والاجتماعية ينصح بالتحول إلى التخطيط الشامل الذي يغطي مختلف الجوانب ويمتد لفترات طويلة المدى ويحقق تعبئة كافة الجهود والإمكانات ويحدد خط سيرها في المستقبل، وكما يؤمن مختلف الأدوات الضرورية والأدلة لتحليل المخاطر الممكنة، وكذلك البدائل المختلفة نتيجة اتخاذ القرارات المعنية.

4-2- المعوقات التي يواجهها التخطيط التربوي في البلدان النامية وال العربية على وجه الخصوص: وأهمها:

1. عدم كفاية النظام التعليمي: تعني كفاية النظام التعليمي القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة من التعليم، وتقسم معايير الكفاية في التعليم إلى أربعة أنواع:

أ. كفاية داخلية: ويقصد بها: مدى قدرة النظام التعليمي الداخلي على القيام بالأدوار المتوقعة منه. وتشتمل الكفاية الداخلية على العناصر البشرية التي تقود العمل داخل المؤسسات التعليمية مثل الإدارة.

ب. كفاية خارجية: ويقصد بها: مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الذي من أجله قام النظام لخدمته بإتاحة الفرص للجميع ومن توسيع كيوياكب ويتماشى مع الزيادة السكانية

ج. كفاية نوعية: ويقصد بها: مدى تركيز النظام على نوعية الخريج الذي يخرج.

د. كفاية كمية: ويقصد بها: عدد التلاميذ الذين يخرجهم النظام التعليمي ويرتبط بها انخفاض معدلات التسرب والرسوب (آدم، 2006).

2. **جمود السياسة التعليمية:** يرى الجابري (2010) أن هناك خلاً أساسياً في التسلسل المنطقي للعينات والمعوقات الأساسية للنظام التربوي في البلدان العربية ويتجلّ ذلك في غموض الفلسفة التربوية وبالتالي ضعف في الأهداف وتنسليها وتدرجها، ويتجلّ في عدم الترابط بين الأهداف العامة للتربية والسياسة التربوية وتحطيم التربية والتعليم. فالسياسة التربوية في كثير من الدول العربية توصف بالجمود وعدم القابلية والمرنة الكافية لإحداث التغيير والتطوير اللازم في القرن الحادي والعشرين. حيث يجب أن يوضع في الاعتبار أن غياب الرؤية في التخطيط أدى إلى تخيّط بعض الأنظمة التربوية في وضع السياسات لتحديد الأولويات والبرامج وفق الاحتياجات الدول العربية الفعلية. فالظاهرة العامة لدى غالبية أنظمة التعليم وبخاصة في الدول النامية أنها تقاوم التغيير نتيجة السياسات التربوية غير المستقرة والمقاومة في أساسها نابعة من المعلمين والإداريين في المدارس (الشراح، 2002).
3. **إشكالية الإدارة التربوية:** حيث تعتبر الإدارة ذات تأثير مباشر لنجاح أو فشل المشروعات قيد التنفيذ. فهي متوجّلة في كل مجال من مجالات الأنظمة التربوية والتعليمية وأصبحت علمًا قائماً بذاته له أصوله وتطبيقاته ومبادئه وإجراءاته وألياته وتأثيراته في النظام التربوي. أما أبرز المعوقات فيما يتعلق بالجانب الإداري العمل بالسلطوية، أي إدارة العمل بطريقة استبدادية تهتم بالشكليات والتسلط دون إتاحة الفرصة للأفراد بالمشاركة أو أبداء الرأي. وبين التجارب العالمية في ميدان الإدارة الاستراتيجية والتربوية أن الأحوال تزداد سوءاً نتيجة استخدام السلطات المخولة للقيادة بإدخال عناصر المحاباة والمفاضلة في تقديم الامتيازات والترقى الإداري بسبب العلاقات الاجتماعية والسياسية دون الأخذ بعين الاعتبار كفاية الفرد ومؤهلاته وامتيازاته. فالسلطوية ظاهرة تتفشى في كثير من أنظمة التربية والتعليم في الوطن العربي، وبالتالي تؤثر في فاعلية النظام التربوي وكفایاته وتسهّل بصورة أو بأخرى في إعاقة تحقيق الأهداف التربوية (آدم، 2006).
4. **التنمية المهنية للمعلمين:** فالمعلم هو العنصر الأساسي في التجديد التربوي؛ لأنه يمثل أكبر مدخلات العملية التعليمية وأخطرها، حيث إن المعلم مشارك ومنفذ أساسى في تحديد اتجاهات التعليم ونوعيته ونوع مستقبل الأجيال أيضاً. فمع أن مدخلات العملية التعليمية كلها تؤثر في العملية التربوية إلا أن المعلم يمثل حجر الزاوية وبالتالي يمثل مفتاح عملية التنمية الإنسانية، وهو عامل مهم وحاسم في إنجاح التربية أو فشلها.
5. **الفجوة في الإنفاق التعليمي:** تشير الإحصاءات حسب رؤية الشراح، إلى أن هناك فجوة هائلة بين الدول في الإنفاق التعليمي - الإنفاق الداخلي: مثل صرف أجور المعلمين وصيانة المباني المدرسية، والإنفاق الخارجي: مثل شراء الأجهزة، والنفقات الرأسمالية: التي تتضمن ثمن الأراضي والمباني القائمة. فالخطيب الناجح يجب أن يراعي الجوانب السابقة عند إعداد الموازنة السنوية للتربية (الشراح، 2002). وفي دولة فلسطين يعني قطاع التعليم من شح وقلة الموارد المخصصة لتطوير التعليم نظراً إلى الحالة المادية والاقتصادية التي تمر بها البلاد بشكل عام ونتيجة لاقطاع سلطات الاحتلال الإسرائيلي لأموال المقاصة الفلسطينية والذي ينعكس على ميزانية التعليم، إذ يتوجب تخصيص مقداراً ملائماً من ميزانية التعليم سنوياً لدعم المدير في تطوير العملية التعليمية والتوجه إلى الاهتمام بالمرافق المدرسية والاهتمام بالأنشطة المنهجية واللامنهجية (شويكي، 2023). ولا يخفى أن المخطط التربوي يواجه عقبات ومشاكل عديدة تعيقه في الكثير من الأحيان عن أداء دوره في وضع خططه وتنفيذها وتقديمها، وأن لهذه المشكلات الأثر الفعال في حرمان المخطط من إتاحة المسلوب العلمي الصحيح في رسم خططه ومشاريعه، وأن مثل هذه المشكلات قد تكون ذات طبيعة عامة في معظم دول العالم الثالث؛ من حيث عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية لديها لتساعدها في التغلب على مصاعب. ويمكن تلخيص أهم هذه المشكلات على النحو الآتي:
6. **نقص البيانات والإحصائيات الأساسية للتخطيط التعليمي:** عند وضع أي خطة للتعليم لا بد من توافر بيانات وإحصائيات متكاملة ومتعددة وهي تعتبر عنصراً رئيساً في النظام التخططي، مثل بيانات تعداد السكان وتوزيعهم حسب السن والجنس وتقديرات الزيادة والنمو خلال سنوات الخطة سواء في الريف أو الحضر وغير ذلك من البيانات الديموغرافية وكذلك تزويد المخططين ببيانات عن الفوقي العاملة وتوزعها مهنياً في ضوء القطاعات الاقتصادية حسب الجنس والسن، وعن معدلات الدخل القومي ومعدل الزيادة في الإنتاج، وتقراكم رأس المال، ومعدلات التغير في الإنتاجية وغير ذلك. كما وتشمل هذه البيانات أعداد الطلاب في جميع المراحل والخريجين في كل مرحلة ومن سلسلة زمنية معينة وإحصائيات عن أعداد المدرسين ونسبة الرسوب والتسرب وتكلفة التلميذ في المراحل المختلفة ومعرفة عدد المواليد وعدد الوفيات (فهيم، 2016). ونظراً لقلة المعلومات المتعلقة بالتخطيط، وعدم كفاية الإحصائيات التربوية، وقلة المعلومات الإحصائية المستجدة، وعدم وجود نظام لجمع المعلومات، والضعف في الحصول على معلومات دقيقة مع قلتها وضعفها، جميع ذلك يشكل عائقاً كبيراً في وجه المخطط التربوي (فريجات، 2012).
7. **نقص الخبراء والأفراد المدربين عليه:** من الضروري توفير المهارات المتخصصة ذات الطبيعة التي يحتاجها المجتمع في سبيل تطويره، وهنا يحتل المخطط التربوي دوراً في اعتماد المهمات والتخصصات المطلوبة سواءً أكان ذلك من خلال التدريب أثناء الخدمة أو من خلال توفير الكوادر الشابة عن طريق البعثات الدراسية في المجالات التي يحتاجها المجتمع وبرامجه التنموية (فهيم، 2016).

- أ. فالخطيط عملية صعبة تتطلب إمكانيات معرفية كبيرة ومستوى عالٍ من الخيال والقدرة على التحليل والابتكار والاختيار، كما يتطلب التخطيط عمليات ذهنية تختلف عن العمليات الازمة لتعامل مع المشكلات اليومية، لذا وجب تحسين مهارات المديرين.
- ب. فالنقص في القوى العاملة المدرية للقيام بالخطيط يعتبر مشكلة أمام المسؤولين عن التخطيط، وإن أياً من العناصر الآتية ذات العلاقة بالقوى البشرية له انعكاس سلبي على مسيرة التخطيط ولا بد منأخذها بعين الاعتبار، وهذه العناصر هي:
- ج. نقص الموظفين المدربين كمخططين تربويين، عدم شعور المخططين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، عدم شعور المخططين أنهم يقومون بعمل ذات أهمية، عدم ملائمة التدريب للموظفين المشاركين في التخطيط التربوي، إضافة إلى قلة المصادر البشرية (فريجات، 2012).
8. ضعف التنظيم الإداري وعدم كفاءة التنظيمات والأجهزة الخاصة بالخطيط التعليمي: إن تكريس المديرين وقائمهم للمشاكل قصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل يعتبر من المحددات المرفوعة لعملية التخطيط. وقد أثبتت الدراسات المتعلقة بالخطيط للتعليم في الدول النامية أن التنظيمات القائمة بالخطيط غير قادرة على القيام بوظيفتها على الوجه الأكمل، وعدم وجود الأفراد المؤهلين، وسوء التنظيم للعمل في هذه الأجهزة، وعدم وجود ترابط بين هذه الأجهزة والأجهزة الأخرى في الدولة على المستوى القومي (البوهي، 2015). فالإداري يلعب دوراً مهماً في التخطيط فإذا كان المخطط التربوي يقوم بإعداد الخطط وتصميمها، فإن مهمة الإداري أن يتحمل مسؤولية التنفيذ وإلا فإن الخطة لن ترى النور.
9. قلة المخصصات المالية وارتفاع معدلات تكلفة التعليم: على الرغم من أن التربية تحتل الأولوية في معظم الدول، إلا أن الأعباء التي تتحملها قد أصبحت فوق قدرة المخطط التربوي في أن يوفر لها المصادر المالية الضرورية لدعم خططه وبرامجه التربوية، لهذا فإن التعاون البناء بين الاقتصاديين والتربويين والاجتماعيين مرغوب ومنتج في جميع مراحل التخطيط (فريجات، 2012).
- ويرى الباحث أن التخطيط يتطلب بذل جهد ووقت وتكلفة تتمثل فيما يدفع للأفراد من مقابل لإجراء دراسات وبحوث. وأن مشكلة توفير المخصصات المالية للتخطيط التربوي يرجع لعدة عوامل منها: انخفاض مستوى الدخل القومي للفرد، ارتفاع معدلات تكلفة التعليم، ازدياد الحاجة للتغطية في التعليم.
10. عدم وضوح السياسات التربوية التخطيطية: إن عدم وضوح السياسة التخطيطية وعدم تحديد الأهداف الرئيسة تعد عقبة في وجه التخطيط التربوي حيث أن من الأمور المهمة جداً للمخطط أن تكون هناك أهدافاً تربوية محددة وصفت من قبل السلطة السياسية العليا ذات العلاقة بتطوير التربية، وتحسين أدائها ونتيجة لعدم التحديد الواضح هنا فإن معظم الخطط لم يكن جميعها سواءً كانت في جانبها الكلي أو الكمي غير قادرة على تحقيق الأهداف التربوية ذات المردود الإيجابي على الفرد والمجتمع (فهمي، 2002).
11. ضعف فاعلية التنسيق وتكامل النشاطات: ويرى البوهي (2015) أن ضعف التنسيق وعدم فاعليته يضعف تطبيق وتنفيذ المشروع المخطط له، وأنه على الرغم من وجود دعم من أعلى المستويات السياسية، إلا أن الفجوة بين السياسة التعليمية وعدم التكامل في التعاون بين الوزارات والمؤسسات التي لها علاقة بنفس المشروع كفيل بإحباط الإنجازات. وغياب فاعلية التنسيق تسبب مشكلة ليس بالخطيط فقط، بل للتمويل الذي تتنفق على مشاريع وبرامج الخطة وهي ليست عملية سهلة حيث تتطلبعناية دقيقة في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة في التعامل مع هذه الجهات.
- وقد أجمل عدداً من المشكلات ذات العلاقة بالتنسيق وتكامل النشاطات تواجه المخططين التربويين منها:
- عدم وجود تكامل بين وزارة التربية والتعليم والوزارات الأخرى.
 - عدم وجود مكتب تنسيق فعال على المستوى الوطني.
 - عدم وجود مكتب تنسيق فعال على المستوى المحلي.
 - عدم وجود تنسيق وتكامل في النشاطات المختلفة للتخطيط.
 - ضعف التنسيق بين وحدات التخطيط للأقسام المختلفة ووحدة التخطيط المركزية.
 - ضعف التكامل بين المشاريع الخاصة ونشاطات التخطيط.
- 4-3-المشكلات التي تقف حائلاً في وجه التخطيط التربوي في فلسطين:
- هناك العديد من المشكلات التي تقف حائلاً في وجه التخطيط التربوي في فلسطين والتي تحول دون تطوير قطاع التعليم في البلاد، وبالإمكان تحقيق أهم هذه المشكلات فيما يلي:
- أ- الاحتلال الإسرائيلي والوضع التعليمي: لا تزال إسرائيل ماضية في سياستها الهدافـة إلى إعاقة العملية التعليمية للفلسطينيين، عبر تنفيذ سياسات الإغلاق وقطع الطرق والحضار، وإغلاق وهدم المدارس ومراكز التعليم، وإعاقة وصول الطلبة والمعلمين إلى مدارسهم، ومنع بناء المدارس في المناطق المصنفة "ج" وفي القدس، وتشويه المناهج الفلسطينية في القدس، والضغط على المدارس الخاصة بالترغيب والترهيب لتنفيذ المناهج الإسرائيلية والاستغناء عن المناهج الفلسطينية، وفرض حصار على قطاع غزة ومنع

وصول مواد البناء لتشييد المدارس وترميمها، واعاقة ادخال الكتب المدرسية، واعاقة التواصل والتنقل بين قطاع غزة والضفة الغربية (وزارة التربية والتعليم، 2023). إضافة إلى ما ذكر فإن المناطق المهمشة والمهددة من الأرضي الفلسطينية، والخاضعة للسيطرة الأمنية الإسرائلية في المجالات الأمنية والإدارية والمياه وغيرها حوالي (64%) من مساحة الضفة الغربية ويعيش فيها ما نسبته (5.8%) من سكان الضفة الغربية، حيث ظهرت بعد الاتفاق المبرم عام 1994 ما بين إسرائيل ومنظمة التحرير بشأن الضفة الغربية وتم تقسيمها إلى ثلاث أقسام «أ» و «ب» و «ج»، فيما وتقدر نسبة مناطق (أ، ب) 36% من مساحة الضفة الغربية. ويعق 179 مدرسة في المناطق المهمشة والمهددة، حيث تتعرض العملية التعليمية في هذه المدارس للانتهاكات بشكل مستمر، وذلك بسبب وقوعها بالقرب من الجدار أو المستوطنات أو الحواجز العسكرية، أو بسبب وجودها داخل مدينتي القدس أو الخليل، حيث لا يسمح بالبناء سوى في 1% من هذه الأرضي (زهد، 2016).

ب- تقلص الدعم الخارجي المقدم للتعليم الفلسطيني: في السنوات الخير بدأت تبرز قضية تراجع الدعم المالي الخارجي المقدم للتعليم الفلسطيني وهي لا تخرج عن كونها أحد التحديات المرتبطة بالاحتلال والتحريض الذي يقوم به اتجاه المناهج والمؤسسات التعليمية الفلسطينية، فبعض الدول قلصت من دعمها وخاصة الدول في سلة التمويل المشترك، وانسحاب دولة بلجيكا من المساهمة في هذه السلة، ودول أخرى قطعت دعمها بشكل كامل مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ومن المظاهر الأخرى لهذا التحدي تقليص الدعم الموجه لوكالة الغوث وخاصة التعليم فيها، وبروز بعض الاصوات التي تنادي بانهاء دورها في إغاثة وتشغيل وتعليم اللاجئين مما يشكل عبئاً كبيراً على التعليم الفلسطيني في حال تقلصت او توقفت خدمات التعليم في وكالة الغوث (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024).

ج- الانقسام السياسي بين الضفة وغزة: بعد احداث الانقسام السياسي بين المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، والمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) في العام 2007 والتي انعكست آثارها مباشرة على التعليم، حيث اتخذت إجراءات من قبل الجهات المسيطرة على قطاع غزة اثرت بشكل كبير على التعليم، ومنها:

أ. قسم كبير من الموظفين والمعلمين تم تحييthem عن ممارسة عملهم في مدارسهم ومكاتبهم، واستبدلهم بموظفين ومعلمين موالين للجهة المسيطرة.

ب. ضعف التنسيق بين المحافظات الشمالية والجنوبية في العديد من المشاريع والبرامج التربوية، وفي تطبيق بعض الأنظمة والتعليمات على شقي الوطن (شويكي، 2023)

د- التعليم المتمرك حول المعلم والمنهاج: على الرغم من تبني وزارة التربية والتعليم نموذج التعليم المتمرك حول الطالب كهدف استراتيجي للتعليم منذ الخطة الاستراتيجية الثالثة 2014-2019 م، وتزويد المعلمين بالتدريب وفق هذا المنحى في التعليم وتزويد المدارس بالعديد التجهيزات والوسائل التربوية لتعزيزه الا ان التعلم ما زال متمرك حول الكتاب المدرسي والتحفيظ والتلقين الموجه نحو الامتحانات. كما تشير المؤشرات ذات العلاقة الى ان الممارسات التعليمية داخل الغرفة الصفية تقليدية (وزارة التربية والتعليم، 2023).

هـ- التحديات التي تواجه قطاع التعليم في مجال الحكومة والإدارة: عدم اكتمال الإطار البيكلي للنظام التربوي: حيث تعمل وزارة التربية والتعليم وفق هيكل تنظيمي تم اقراره في العام 2005 مع تعديلات بسيطة تمت خلال السنوات اللاحقة، وهذا التطوير للهيكل التنظيمي سبق اعتماد الخطة الاستراتيجية الثانية للوزارة 2008/2012 م، وبالتالي فان طبيعة هذا الهيكل لا تناسجم مع خططها الاستراتيجية، وهناك تداخل في المهام والمسؤوليات بين الإدارات العامة في وزارة التربية والتعليم. ويتم العمل منذ أكثر من ثلاث سنوات لتطوير هيكل تنظيمي ملائم لخطة الوزارة الاستراتيجية الحالية ولكن العمل لم يكتمل لغاية هذه اللحظة.

عدم اكتمال الإطار القانوني للنظام التربوي: رغم اقرار قانون التربية والتعليم في العام 2017، الى ان الأنظمة المرتبطة به ما زالت في طور الاعداد ولم يتم اقرارها لغاية الان مما يضعف الاطار القانوني التي تعمل الوزارة وفقه، ومن الأنظمة المرتبطة بالقانون: نظام ضريبة التربية والتعليم، ونظام الترخيص للمؤسسات التعليمية الخاصة، ونظام المجلس الاستشاري للتربية والتعليم،.. الخ (السروجي، 2020).

4-مناقشة النتائج:

في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي تمر بها دولة فلسطين، يواجه التخطيط الاستراتيجي والتربوي في وزارة التربية والتعليم مجموعة من التحديات المعقدة التي تؤثر بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية واستقرارها. فالوضع السياسي، وعلى رأسه الاحتلال الإسرائيلي، يشكل أحد أبرز العوائق، إذ يحدّ من حرية الحركة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، ويعيق تنفيذ الكثير من المشاريع التعليمية، خصوصاً في المناطق المصنفة (ج) والقدس، حيث تُهدَم المدارس أو يُمنع ترميمها. يضاف إلى ذلك الانقسام السياسي الداخلي، الذي أفرز إدارتين تربويتين غير موحدتين، ما أدى إلى تباين في السياسات التعليمية وضعف التنسيق بين المناهج والخطط التربوية.

ويرى الباحث ان هذه الصعوبات مثلت حجر الأساس في اهم معيقات وصعوبات التخطيط الاستراتيجي والتربوي والتي من الصعب تجاوزها لكن من خلال مراجعة الباحث للخطة الاستراتيجية وجد ان الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بدولة فلسطين لم تضع في خطتها طرق تجاوز هذه الصعوبات، بل وضعت الخطة مسثنية هذه الصعوبات أو ما تأثره على تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتربوية. واتفقـت مع نتائج الدراسة دراسة شوبكي (2023) والتي وجدت محدودية الصالحيـات المـتوـجـحة لمـديـرـ المـدرـسـةـ والـضـغـوطـ السـيـاسـيـةـ فيـ مدـيـنـةـ الـقـدـسـ منـ أـبـرـ الصـعـوبـاتـ الـتـيـ تـوـاجـهـ التـخـطـيـطـ الـاسـتـرـاتـيـجيـ والتـرـبـويـ.

من جهة أخرى، يعاني قطاع التعليم من أزمة تمويل حادة، نتيجة الاعتماد الكبير على الدعم الخارجي، والذي قد يتعرض للتوقف أو التأخير لأسباب سياسية أو اقتصادية. هذا النقص في التمويل ينعكس على البنية التحتية التعليمية، حيث تعاني العديد من المدارس من الافتقار وضعف الإمكانيـاتـ التقـنـيـةـ والمـادـيـةـ. كماـ أنـ الأـوضـاعـ الـاـقـتـصـادـيـةـ الـعـامـةـ، منـ فـقـرـ وـبـطـالـةـ، تـؤـثـرـ عـلـىـ قـدـرـةـ الـأـسـرـ عـلـىـ دـعـمـ تـعـلـيمـ أـبـنـاهـ، وـتـدـفـعـ بـعـضـ الـطـلـبـةـ إـلـىـ التـسـرـبـ مـنـ الـمـارـسـ وـالـبـحـثـ عـنـ الـعـلـمـ.

وهـنـاـ يـؤـكـدـ الـبـاحـثـ عـلـىـ أـنـ وـزـارـةـ التـرـبـويـ وـالـعـلـيـمـ بـدـوـلـةـ فـلـسـطـنـ تـوـاجـهـ الـعـدـيدـ مـنـ الـضـغـوطـ الـيـ يـفـرـضـهـ عـلـمـهـ الـمـوـلـيـنـ، مـاـ يـؤـثـرـ عـلـىـ سـيـرـ الـعـلـمـيـةـ الـتـعـلـيمـيـةـ بـشـكـلـ صـحـيـحـ، حـيـثـ تـمـثـلـ هـذـهـ الـضـغـوطـ إـمـاـ تـغـيـرـ فـيـ الـمـهـاجـ الـفـلـسـطـنـيـ، أـوـ فـرـضـ أـرـاءـ مـعـيـنـةـ وـغـيـرـهـاـ بـحـيـثـ يـصـبـحـ هـذـاـ التـمـوـيلـ وـسـيـلـةـ لـاـبـرـازـ الـوـزـارـةـ بـشـكـلـ خـاصـ وـالـسـلـطـةـ الـفـلـسـطـنـيـةـ بـشـكـلـ عـامـ. وـهـذـاـ مـاـ كـاـدـتـهـ درـاسـةـ أـبـوـ عـيـشـةـ (2007)ـ عـلـىـ وـجـودـ مـشـكـلـاتـ كـبـيرـةـ فـيـ عـدـدـ مـاـجـالـاتـ مـثـلـ مـجـالـ الـإـمـكـانـاتـ الـمـادـيـةـ، وـمـجـالـ الـمـناـهـجـ.

أـمـاـ عـلـىـ الـمـسـتـوـىـ الـإـدـارـيـ، فـإـنـ ضـعـفـ الـكـوـادـرـ الـمـتـخـصـصـةـ فـيـ مـجـالـ التـخـطـيـطـ الـتـرـبـويـ، وـغـيـابـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ الـحـدـيـثـةـ، يـؤـدـيـ إـلـىـ اـتـخـادـ قـرـارـاتـ غـيرـ دـقـيـقـةـ أـوـ غـيرـ مـبـنـيـةـ عـلـىـ أـسـسـ عـلـمـيـةـ. وـيـزـيدـ مـنـ تـعـيـقـ الـمـشـدـبـ الـبـيـرـوـقـراـطـيـةـ وـالـرـوـتـيـنـ الـإـدـارـيـ، مـاـ مـيـطـنـ مـنـ تـنـفـيـذـ الـمـبـادـرـاتـ الـتـرـبـويـةـ، وـيـضـعـفـ الـإـسـتـجـابـةـ لـلـمـتـغـيـرـاتـ الـطـارـئـةـ.

وـهـذـاـ مـاـ أـشـارـ إـلـيـهـ درـاسـةـ الشـحـنةـ (2017)ـ وـدـرـاسـةـ أـبـوـ عـيـشـةـ (2007)ـ أـنـ هـنـاكـ ضـعـفـ مـهـارـاتـ الـعـالـمـونـ وـالـمـسـئـولـونـ عـنـ تـنـفـيـذـ الـقـرـاراتـ لـتـطـيـقـ الـخـطـطـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ وـالـتـرـبـويـةـ.

وـتـوـاجـهـ الـعـلـمـيـةـ الـتـعـلـيمـيـةـ أـيـضـاـ تـحـديـاتـ فـنـيـةـ وـتـرـبـويـةـ، مـنـ بـيـنـهـاـ الـحـاجـةـ إـلـىـ تـطـوـيرـ الـمـنـاهـجـ بـمـاـ يـنـتـنـاسـ بـمـعـ تـطـورـاتـ الـعـصـرـ دـوـنـ أـنـ تـفـقـدـ هـذـهـ الـمـنـاهـجـ خـصـوصـيـاتـ الـثـقـافـيـةـ وـالـوـطـنـيـةـ. كـمـاـ أـنـ ضـعـفـ التـدـرـيـبـ الـمـسـتـمـرـ لـلـمـعـلـمـيـنـ يـنـعـكـسـ عـلـىـ جـوـدـةـ الـتـعـلـيمـ، فـيـ حـيـثـ أـنـ الـفـصـولـ الـدـرـاسـيـةـ تـعـانـيـ مـنـ الـاـكـتـظـاطـ، مـاـ يـؤـثـرـ سـلـبـاـ عـلـىـ تـفـاعـلـ الـطـلـبـيـةـ وـقـدـرـهـمـ عـلـىـ الـاـسـتـيـعـابـ.

وـلـاـ يـمـكـنـ إـغـفـالـ الـأـثـرـ الـكـيـرـ لـلـضـغـوطـ الـنـفـسـيـةـ وـالـاجـتـمـاعـيـةـ الـتـيـ يـعـيـشـهـاـ الـطـلـبـةـ، نـتـيـجـةـ ظـرـوفـ الـاحـتـالـلـ وـالـوـاقـعـ الـاـقـتـصـادـيـ الـصـعـبـ، مـاـ يـؤـدـيـ إـلـىـ اـضـطـرـابـاتـ نـفـسـيـةـ قـدـ تـعـيـقـ قـدـرـهـمـ عـلـىـ الـتـعـلـمـ. وـيـضـافـ إـلـىـ ذـلـكـ ضـعـفـ مـشـارـكـةـ الـمـجـتمـعـ الـمـحـلـيـ فـيـ دـعـمـ الـعـلـمـيـةـ، وـقـلـةـ الـوـعـيـ بـأـهـمـيـةـ الـشـرـاكـةـ بـيـنـ الـمـدـرـسـةـ وـالـأـسـرـ وـالـمـجـتمـعـ. رـغـمـ هـذـهـ التـحـديـاتـ الـكـبـيرـةـ، فـإـنـ الـأـمـلـ لـاـ يـزالـ قـائـمـاـ.

فـيـ الـخـاتـمـ فـإـنـ تـجـاـزـ هـذـهـ الـصـعـوبـاتـ يـتـطـلـبـ تـخـطـيـطـاـ قـائـمـاـ عـلـىـ أـسـسـ عـلـمـيـةـ وـاضـحةـ، وـتـعـزـيزـاـ لـمـشـارـكـةـ كـافـةـ الـأـطـرـافـ الـمـعـنـيـةـ، مـعـ الـاـسـتـثـمـارـ فـيـ تـطـوـيرـ الـمـعـلـمـيـنـ، وـتـحـسـينـ الـبـنـيـةـ الـتـحـتـيـةـ، وـتـبـيـنـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاتـ الـحـدـيـثـةـ، بـإـلـاـضـافـ إـلـىـ السـعـيـ الـجـادـ نـحـوـ تـحـقـيقـ الـمـصـالـحـ الـوـطـنـيـةـ. لـتـوـحـيدـ الـجـهـودـ الـتـرـبـويـةـ بـيـنـ مـخـلـفـ الـمـحـافـظـاتـ الـفـلـسـطـنـيـةـ.

4-أـبـرـزـ الـاسـتـنـتـاجـاتـ

فـيـ ضـوـءـ مـاـ سـبـقـ يـسـتـنـجـ الـبـاحـثـ مـاـ يـلـيـ:

- الإـدـارـةـ وـالـتـخـطـيـطـ الـاسـتـرـاتـيـجيـ وـالـتـرـبـويـ، يـعـدـ مـنـ أـبـرـ المـاـدـلـ الـإـدـارـيـ وـالـتـنـظـيمـيـةـ الـتـيـ تـتـبـنـاهـاـ وـزـارـةـ التـرـبـويـ وـالـعـلـيـمـ الـفـلـسـطـنـيـةـ وـتـسـعـيـ إـلـىـ تـطـبـيقـهـاـ فـعـلـيـاـ كـأـحـدـ أـلـوـيـاتـهاـ وـأـدـوـاهـاـ الـحـالـيـةـ فـيـ إـلـاـصـ وـتـطـوـيرـ الـنـظـامـ الـتـرـبـويـ وـالـتـعـلـيمـ الـوـطـنـيـ بـدـوـلـةـ فـلـسـطـنـ الـمـسـتـوـىـ الـمـأـمـولـ فـيـ الـمـسـتـقـبـلـ الـقـرـيبـ.
- أـنـ وـزـارـةـ التـرـبـويـ وـالـعـلـيـمـ بـدـوـلـةـ فـلـسـطـنـ، تـعـتـمـدـ عـلـىـ أـطـرـ وـطـنـيـةـ مـرـجـعـيـةـ قـانـونـيـةـ وـادـارـيـةـ وـاضـحةـ فـيـ فـلـسـفـهـاـ وـسـيـاسـهـاـ الـمـؤـسـسـيـةـ الـتـيـ تـنـوـطـ الـفـكـرـ الـتـوـجـهـ الـاسـتـرـاتـيـجيـ للـوـزـارـةـ.
- أـنـ لـوـزـارـةـ التـرـبـويـ وـالـعـلـيـمـ بـدـوـلـةـ فـلـسـطـنـ، رـؤـيـةـ وـرـسـالـةـ وـاهـدـافـ اـسـتـرـاتـيـجيـةـ وـاضـحةـ وـمـعـلـنـةـ، وـخـطـطـ تـرـبـويـةـ وـاسـتـرـاتـيـجيـةـ تـنـفـيـذـيـةـ وـمـزـمـنـةـ أـعـدـهـاـ وـتـبـنـهـاـ، وـقـدـ اـتـجـهـتـ فـعـلـيـاـ نـحـوـ تـطـبـيقـهـاـ وـتـحـقـيقـ اـهـدـافـهـاـ وـرـؤـيـتـهـاـ منـ خـلـالـ بـرـامـجـ وـمـشـارـعـ وـطـنـيـةـ مـتـعـدـدـةـ.
- أـنـ التـوـجـهـاتـ وـالـخـطـطـ الـاسـتـرـاتـيـجيـةـ وـالـتـرـبـويـةـ لـوـطـنـيـةـ الـفـعـلـيـةـ الـتـيـ اـعـدـهـاـ وـاعـلـنـهـاـ وـتـبـنـهـاـ وـزـارـةـ التـرـبـويـ وـالـعـلـيـمـ بـدـوـلـةـ فـلـسـطـنـ، مـنـ حـيـثـ مـكـونـاهـاـ وـمـضـامـنـهـاـ وـاجـرـاءـاتـ اـعـدـادـهـاـ، تـتـحـقـقـ فـيـهـاـ مـعـاـيـرـ وـمـوـاصـفـاتـ وـشـرـوـطـ الـتـخـطـيـطـ الـاسـتـرـاتـيـجيـ وـالـتـرـبـويـ النـاجـ وـالـفـاعـلـ، بـغـضـ النـظـرـ عـنـ طـبـيـعـةـ النـتـائـجـ الـمـتـحـقـقةـ.

- إن تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والتربوي بوزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين، في واقعه الحالي يتسم بعدد من المؤشرات النوعية والكمية التي تؤكد على وجود انجازات ونتائج ايجابية تدل على ان الوزارة تحقق نجاحات حقيقة ذات بُعد استراتيجي على المستوى الوطني.
- أن وزارة التربية والتعليم بدولة فلسطين، بالرغم تحقيقها لبعض النجاحات من خلال تطبيقها لمدخل الإدارة والتخطيط التربوي والاستراتيجي، لازالت تواجه العديد من المشكلات والتحديات والمعوقات التي قد تحد من تحقيق جميع أهدافها وغاياتها الاستراتيجية المرسومة في إطار الزمن المرسوم.

توصيات الدراسة ومقترناتها.

- في ضوء العرض السابق لمشكلات التخطيط الاستراتيجي والتربوي ومعيقاته، يوصي الباحث ويقترح ما يلي:
1. التقليل من الأعمال الإدارية الروتينية لجميع العاملين في مجال وضع الخطط التربوية وخاصة القيادات العليا.
 2. إيجاد مركز معلومات حديث يخدم قطاع التخطيط ويزوده بأخر الدراسات والبحوث والإحصائيات والبيانات اللازمة في عملية التخطيط التربوي.
 3. زيادة التنسيق بين الأقسام والإدارات التابعة لوزارة التربية والتعليم بدولة فلسطين عند وضع الخطة التربوية من خلال إيجاد إستراتيجية موحدة لوضع الخطط بعيدة عن الارتجالية والعشوانية.
 4. العمل على تشكيل لجان تراقب وتتابع عملية التخطيط في الوزارة وتقوم بإجراء الدراسات فيما يستجد في عملية التخطيط التربوي.
 5. التقليل من نسبة المركبة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط التربوي.
 6. تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط التربوي.
 7. عقد دورات خاصة في التخطيط التربوي للقيادات التربوية على مختلف المستويات.
 8. زيادة إشراك المعلمين في التخطيط وفي اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.
 9. إشراك لجان أولياء أمور الطلبة في المدارس في عملية التخطيط التربوي.
 10. كما يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية لسد الفجوة المعرفية والبحثية وكما يلي:
 - أ. إجراء دراسة تتعلق بأساليب وطرق مواجهة مشكلات التخطيط التربوي.
 - ب. إجراء دراسة تتناول واقع التخطيط التربوي من وجهة نظر مدير المدارس.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- أبو عيشة، غيداء (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديرى ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- احمد، ابراهيم (2008). نحو تطوير الادارة المدرسية: دراسة نظرية وميادنية. بيروت: دار المطبوعات الجديدة.
- آدم، عصام الدين بيرير(2006). التخطيط التربوي والتنمية البشرية، العين: دار الكتاب الجامعي.
- بستان، احمد وطه، حسن (2014) مدخل الى الادارة التربوية. الكويت: دار الفلم.
- البوهي، فاروق شوقي (2015) التخطيط التربوي- عملياته ومدخلاته وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الثقفي، مستور محمد (2024)، دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية، المجلة الولية لنشر البحوث والدراسات، (53)، 5، 132-173.
- الجابري، محمد عابد (2010) اشكالية الفكر العربي المعاصر، الكويت: المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج.
- الجليلي، عبد الرزاق (2013) حوار حول التخطيط التربوي، مجلة التربية، العدد 1، الكويت: مركز البحوث التربوية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2025). مسح التعليم للأعوام الدراسية 2022-2023، رام الله- فلسطين: وزارة التربية والتعليم.
- الحاج، احمد (2010). التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق، المتفوق للطباعة والنشر: صنعاء اليمن.
- حلاوة، جمال وصالح، علي (2010). دور التخطيط في جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة سعد دحلب البليدة - العدد 5، 133-152.

- الخريشا، سعود (2011) تطور التخطيط التربوي في الأردن للفترة ما بين 1921-2010." رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- خلف، عمر محمد (2007) اساسيات الادارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية. منشورات ذات السلاسل.
- زهد، رهام هاشم عبد اللطيف (2016). تأثير السياسة التعليمية الإسرائيلية على الوعي العام للشباب الفلسطيني في مدارس شرق القدس، جامعة النجاح الوطنية-182.
- سالم، مريم عبد الحميد (2021). معوقات التخطيط التربوي كما يدركها عينة من مديري مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة بليبيا، مجلة كلية التربية، (113)، 161-185.
- السروجي، وعد (2020). العلاقة بين التشبث المؤسسي (الشراكة المجتمعية) وإصلاح التعليم في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- سعادة، جودت احمد وابراهيم، عبد الله محمد (2010) تنظيمات المناهج وтخطيطها وتطویرها. عمان: دار الشروق.
- الشافعي، ابراهيم محمد والكثير، راشد حمد (2013) المنهاج الدراسي من منظور جديد، ط. 1. العبيكان. الرياض. شرایعه.
- الشحنة، محمد (2017). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، (ع 21)، 389 - 476.
- الشرح، يعقوب أحمد (2002) التربية وأزمة التنمية البشرية، الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.
- الشرقاوي، احمد عبد العزيز (2018). التخطيط المالي في إطار التخطيط الشامل. القاهرة: معهد التخطيط القومي.
- شهاب، إبراهيم بدر (2005) مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 60. 209-243.
- شوابكي، فادية فائق (2023). دور التخطيط التربوي في تعزيز الشراكة المجتمعية وأثرها على بناء القيادة الشابة لدى طلاب المرحلة الثانوية في محافظة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عبد الدايم، عبد الله (2006) التخطيط التربوي- اصوله واساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية، ط 6، بيروت: دار العلم للملايين.
- عبد الدائم، عبد الله (2009) الاتجاهات الجديدة في التخطيط التربوي، مجلة التربية الجديدة، العدد 19، 20-39.
- فريجات، غالب عبد المعطي (2012) الإدارة والتخطيط التربوي تجارب عربية منوعة، عمان: الشركة العربية للطباعة والتجليد.
- فهي، محمد سيف الدين (2016) التخطيط التعليمي أنسسه أساليبه مشكلاته، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- فؤاد، ذكرياء (2017). الإنسان والحضارة، وندسور، المملكة المتحدة: مؤسسة هنداوي للنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد منير (2017). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- مطاوع، ابراهيم عصمت (2009). التخطيط للتعليم العالي. ط 1. القاهرة: مكتبة هبة مصر.
- المهتمي، عائده محمد (2021). واقع تطبيق مدخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 1، العدد 2.
- موسى، محمود احمد (2011) التربية ومجالات التنمية في الانماء التربوي، القاهرة: مكتبة هبة.
- النجدي، عبد الله ابراهيم. (2006). تقنيات حديثة في التخطيط التربوي، الرياض: جامعة الملك خالد.
- هاشم، ذكي محمود (2014) أساسيات الإدارة، الكويت: ذات السلاسل.
- وزارة التربية والتعليم (2020). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022 "الاستراتيجية المحدثة"، رام الله- فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم (2023). الاستراتيجية القطاعية للتعليم 2021-2023، رام الله- فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2008) الكتاب الاحصائي السنوي 2007-2008، رام الله فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2024). الكتاب الاحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2023 - 2024، رام الله فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2025). انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي ضد التعليم في فلسطين، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (1999). أربع سنوات على ميلاد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الواقع والإنجازات 1998-1994 م. ط 1، الادارة العامة للعلاقات الدولية العامة، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Kaufman, Roger. (2010) Educational Planning, Strategic, Tactical, Operational. New York: Trchnical Publishing Co.
- Moore, J. (2014). Good Planning Is the Key. British Journal of Special education, Vol. 19, No. 1.
- UNESCO, (2017). The Prospect for Educational Planning International Institute for Educational Planning. Paris.