



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## معوقات التخطيط التربوي كما يدركها عينة من مديري مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة بليبيا

إعداد

أ/ مريم عبد الحميد محمد سالم  
طالبة دكتوراه - كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

أ.د/ أشرف السعيد أحمد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ مهني محمد غنايم

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٣ - يناير ٢٠٢١

معوقات التخطيط التربوي كما يدركها عينة من مديري

مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة بليبيا

---

## مريم عبد الحميد محمد سالم

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التخطيط التربوي كما يدركها مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة بليبيا، وتحقيقاً لهدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة في مسعى لتحقيق هدفها، وقامت بتصميم استبانة مكونة من ١٩ فقرة تغطي الجوانب المختلفة لمعوقات التخطيط التربوي وتم تطبيق الاستبانة على عدد ٣٠ من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة، واخضعت البيانات للتحليل الاحصائي باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار مان ويتني وكروسكال واليس لدلالة الفروق وتوصلت الباحثة إلى العديد من النتائج منها ان جميع المعوقات تحققت وبشكل كبير كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين المديرين والمديرات في ادراكهم لمعوقات التخطيط التربوي كما لم توجد فروق في ادراك معوقات التخطيط وفقاً للخبرة والتخصص.

### Abstract

The study aimed to identify the obstacles to educational planning as the directors and directors of public education schools in the city of Kufra, Libya realize them, and in order to achieve the aim of the research, the researcher used the descriptive approach, and relied on the questionnaire in an effort to achieve its goal, and designed a questionnaire consisting of 19 Items covering the various aspects of educational planning obstacles and was applied The questionnaire was based on 30 directors and directors of public education schools in the city of Kufra, and the data were subjected to statistical analysis using frequencies, percentages, averages, standard deviations, and the Mann-Whitney and Kruskal-Wallis test for the indication of the differences. The researcher reached many results, including that all the obstacles were largely achieved and there were no related differences. Statistical significance at the level of significance (01.) between managers and directors in their perception of the obstacles to educational planning, as there were no differences in the perception of planning obstacles according to experience and specialization.

### مقدمة الدراسة

---

يعتبر التخطيط ضرورة عملية لتحقيق تنمية الموارد البشرية، وخاصة إذا ما علمنا بأن الموارد البشرية في أية دولة تمثل عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر الإنتاج والقوة الدافعة للتنمية، وهذا ما عززته نتائج الدراسات العالمية والعربية، واعترفت به المؤسسات العالمية رسمياً اعتباراً من عام ٢٠٠٢ وفق قرارات هيئة اليونسكو في هذا الشأن، مما دعا قيادات العالم والمسؤولين عن التربية بوضع التخطيط الأمثل من أجل تحقيق أكبر استثمار ممكن لرأس المال البشري.

ومن هنا بدأ تكثيف الجهود حول ماهية التخطيط التربوي وأساليبه وتطبيقاته، بهدف وضع الخطط الملائمة لكل دولة على حدة وفقاً لثقافتها ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية من أجل بناء بشري قوي قادر على مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين<sup>(١)</sup>

ويستند التخطيط التربوي الفعال على مجموعة من الركائز والأسس التي من أهمها توافر مجموعة من البيانات والمعلومات على درجة عالية من الكفاءة والدقة، تدعم أصحاب القرارات بالمزيد من المعلومات الدقيقة والسديدة والمتخصصة والمناسبة<sup>(٢)</sup>

ومن هنا يكون إدراك المخطط التربوي وصانع القرار لتلك المعلومات واستنادهم إليها، تحدياً عظيماً في التخطيط التربوي ولا شك أن المعلومات التربوية الوفيرة تزيد من تحسين العملية التعليمية ونظراً للظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المتغيرة التي يعيشها المجتمع بوجه عام، فإن التخطيط عامة، والتخطيط التعليمي بخاصة بات مطلباً ملحا يتطلب اتخاذ إجراءات ووسائل تتصل بسياسة التعليم واتجاهات نموه كما وكيفا<sup>(٣)</sup>

ويعد التخطيط التربوي أساس العملية التعليمية، فهو يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها ويبين مراحل العمل للوصول إلى الأهداف كما يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ، ومعنى هذا أن التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية، وينير الطريق لرسم السياسات وصناعة القرارات والتخطيط

---

(١) العجمي، محمد حسنين(2010). الإدارة والتخطيط التربوي " النظرية والتطبيق " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

(2) David W. Charman and Cars O. Mahlch (1993), From Data to Action Information Systems in Educational Planning, UNESCO, Paris, 5339, P.5.

(3) Kenneth N. Ross and Lars Mahlck (1990), planning the quality of education the collection and use UNESCO, Paris, 5330, P.50.

السليم هو القاعدة التي ينظم العمل في ضوءها، كما يتم في ضوءه وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه<sup>(١)</sup>

وعليه فلا بد للقيادة التربوية من الاهتمام برسم السياسات المستقبلية وتطويرها، ثم التخطيط الفاعل لتنفيذها، وهذا يتطلب توافر رؤية تربوية واضحة وخيال خصب ومهارات في تحليل البيانات وربطها وتفسيرها، إضافة إلى توفر الجرأة في التجديد، والابتعاد عن الرتابة في التعامل مع المستقبل، ومن ثم التهيؤ الذكي في اتخاذ القرارات، وكل ذلك للسعي إلى تطوير نظام تربوي له القدرة على التعامل مع متطلبات العصر الحديث<sup>(٢)</sup>.

فضلا عن ذلك تلعب العوامل الاقتصادية والسياسية دورا كبيرا في التأثير على التخطيط التربوي وهذا ما اكدته اليونسكو حيث أشارت إلى أن الدول التي تعاني من مشكلات سياسية واقتصادية تعاني تدهور في التخطيط التربوي<sup>(٣)</sup>

وهذا ما أكده الزبيدي (٢٠١٣) حيث أشار إلى ان النظام التربوي في العراق تأثر سلبا بشكلا كبير بالتقلبات السياسية في العراق مما دعا إلى ضرورة إعادة النظر في السياسات التربوية ومنها قطاع التخطيط التربوي

ويأتي هذا البحث في هذا السياق في محاولة من الباحثة للتعرف على معوقات التخطيط التربوي كما يدركها مديري المدارس بمدينة الكفرة في ضوء التغيرات السياسية والاقتصادية التي شهدتها دولة ليبيا في العشر سنوات الاخيرة. مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم في الدول العربية، أزمات تتمثل في سياسات الإصلاح الهيكلي وعدم الاستقرار السياسي التي أرهقت ميزانية مؤسساته، بالإضافة إلى بطالة الشباب وهجرة الكفاءات التي فقدت الثقة في التعليم. ومن بين أهم هذه الأزمات التخطيط في التعليم، وعجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة وتنفيذ تلك الخطط، وعدم مواكبة الأساليب المتبعة في التخطيط للمستجدات الحضارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية،

(١) الحريري، رافدة ومحمود وإبراهيم محمود، محمد ( 2004 ) الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن

(٢) الطويل ، هاني ( 2003 ) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

(٣) الزبيدي، علي (٢٠١٣). النظام التربوي وتقلبات الاقتصاد السياسي في العراق. مجلة دراسات تربوية، ٦ (٢٣) ٤٩

بالإضافة إلى استئثار القيادات العليا بالرأي وعدم الاهتمام بأراء الآخرين وقلة الموارد البشرية والمالية المخصصة لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو إيقافها.

ويضاف إليها أيضا اتساع الهوة بين مدخلات التعليم ومخرجاته وأحادية التوجه المركزية في إدارة التعليم ونقص التدريب والتأهيل والتوجيه للكوادر البشرية والأمية والبطالة، وتدهور الديمقراطية وهذه أخطر التحديات والمشكلات التي تعوق عملية التخطيط في التعليم.<sup>(١)</sup>

ولذا أصبحت الحاجة ماسة إلى الاهتمام بالتخطيط التربوي نظرا لما له من أهمية في مواكبة التطور والتجديد واستشراف المستقبل، لذلك ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب النظري ونتائج العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالتخطيط التربوي لدى مدراء المدارس مثل دراسة إسماعيل، محمد ، (١٩٩٥) ودراسة العازمي، فيصل(2006) ودراسة الزبيدي(٢٠١٣) قامت بصياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

١- ما معوقات التخطيط التربوي في مدينة الكفرة كما يدركها مديري مدارس التعليم الاساسي والتعليم الثانوي؟

٢- هل توجد فروق في إدراك معوقات التخطيط وفقاً لمتغير النوع؟

٣- هل توجد فروق في ادراك معوقات التخطيط التربوي وفقاً لمتغير الخبرة؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على :

١- معوقات التخطيط التربوي في مدينة الكفرة كما يدركها مديري مدارس التعليم الاساسي والتعليم الثانوي

٢- الفروق في إدراك معوقات التخطيط وفقاً لمتغير النوع؟

٣- الفروق في ادراك معوقات التخطيط التربوي وفقاً لمتغير الخبرة؟

أهمية الدراسة :

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية :

<sup>(١)</sup> نادر فرجاني(٢٠٠٤) تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٤، منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ص ٥

١- يعتبر موضوع التخطيط التربوي من المواضيع التي تحظى بإهتمام العلماء باعتبارها ضرورة ملحة فتقدم المجتمع وتطورة يتحدد من خلال التخطيط الجيد من قبل المسؤولين وبما أن مديري المدارس هم من أكثر الفئات معايشة لواقع التخطيط التربوي لذلك فإن معرفة مدى ادراكهم لواقع موعوقات التخطيط يساعد المسؤولين وصناع القرار في العملية التربوية في معرفة هذه الموعوقات عن كسب من واقع بيئة العمل وبالتالي وضع الخطط ومراعاة هذه الموعوقات عند وضع السياسات التعليمية المختلفة .

٢- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى مديري المدارس ايضا بموعوقات التخطيط التربوي وبالتالي مساعدتهم في التعامل مع هذه الموعوقات من منظور علمي اكاديمي.

٣- يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الأداء في المجال التربوي والتعليمي.  
حدود الدراسة :

تتحدد الدراسة من خلال ما يلي :

- الحدود المكانية : أجريت الدراسة بمدينة الكفرة بمدارس التعليم العام
  - الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في العام دراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠
  - الحدود البشرية : أجريت هذه الدراسة على جميع مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي بمدينة الكفرة .
- مصطلحات الدراسة:
- التخطيط:**

يعرف التخطيط بأنه " عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فاعلية عالية " (١)

(١) العقيل, عبد الله (٢٠٠٧) سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد، ، ص. 94

## التخطيط التربوي:

يعرف التخطيط التربوي بأنه عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تستند إلى مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقا 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 وتنميتهم الدائمة.<sup>(١)</sup> الدراسات السابقة

أجرى المطيري(2008) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط التربوي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية، وتكون مجتمع الدراسة من 350مديرا ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ٣١ فقرة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن اتجاهات المبحوثين لواقع التخطيط التربوي كانت مرتفعة لجميع المجالات، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التخطيط تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة درجة بكالوريوس فأعلى. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع التخطيط التربوي تعزى لسنوات الخبرة في مجالي التتبؤ، والتحليل كما وجد ان اتجاهات المبحوثين لمعوقات التخطيط التربوي في مجال إعداد الخطة كان منخفضا، ومتوسطا في مجالي معوقات إقرار الخطة، ومعوقات تنفيذ ومتابعة لخطة.<sup>(٢)</sup>

وقامت أبو عيشة(٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ودرجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين وتكونت عينة الدراسة من عدد 231مديرا ومديرة تم اختيارها عشوائيا منهم 105 مديرا و86 مديرة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبيان مكون من ٦٤ 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، وأيضا أشارت إلى أن هذه المشكلات كانت بدرجة متوسطة في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، والمجال الإداري والفني. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في المشكلات تعزى

(١) آدم ،عصام الدين (٢٠٠٦) التخطيط التربوي والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة،

(٢) المطيري، حسن رفاع (2004) واقع التخطيط التربوي كما يراه مديرو مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن،

للنوع الاجتماعي، وأن المديرات لديهن مشكلات أقل في التخطيط وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي والخبرة.<sup>(١)</sup>

وفي دراسة العيد 2005 هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مديري الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها، وتكونت عينة الدراسة من 57 مديراً في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، و220 عضو هيئة تدريس. وقام الباحث بإعداد استبانة تكونت من 43 فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي صعوبات إعداد الخطة، وصعوبات متابعة تنفيذ الخطة، وصعوبات تقييم الخطة. وأظهرت 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، جاءت فقرة عدم وضوح الهدف أثناء الخطة التنفيذية في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، من وجهة نظر المديرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المتوسطات الحسابية لمدرء الإدارات، وأعضاء هيئة التدريس تعزى للمسمى الوظيفي ولصالح مديري الإدارات، وأن المعوقات في التخطيط التربوي لدى المديرين ذوي الخبرات) 5 سنوات فأقل أكثر منها لدى مديري الإدارات ذوي الخبرات 6 سنوات فأكثر<sup>(٢)</sup>

كما قام صافي (2003) بدراسة هدفت إلى الكشف عن صعوبات التخطيط التربوي التي يواجهها مديرو المدارس، وكذلك بيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة والسلطة المشرفة ومكان وجود المدرسة على الصعوبات في التخطيط المدرسي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومدارس الوكالة في محافظة رام الله والبيرة وبلغ عدد افراد الدراسة ١٥٦ مديراً ومديرة في المدارس الحكومية و ٢٠ مديراً ومديرة في مدارس الوكالة، وقد مثل مجتمع الدراسة عينتها. وقام الباحث باستخدام استبانة تكونت من ( ٥٠ ) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقد أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمستوى الجنس لصالح الذكور أكثر من الإناث في جميع المجالات الستة، وكما بينت النتائج أن أعلى الصعوبات التي تواجه المديرين

(١) أبو عيشة ، غيداء عبد الله صالح (٢٠٠٧) مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس،

(٢) العيد ، عايد (٢٠٠٥) معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدرء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن،

والمديرات بالنسبة للمؤهل كانت لدى الحاصلين على دبلوم في مجالات الدراسة الستة كما أن المديرين والمديرات في المدارس الحكومية لديهم شعور بالصعوبات عند التخطيط المدرسي أعلى من المديرين والمديرات في مدارس الوكالة. وأشارت النتائج إلى وجود اختلاف في الصعوبات في التخطيط التربوي تبعاً لمكان وجود المدرسة، حيث كانت الصعوبات في التخطيط التربوي أكبر لدى المديرين الذين يديرون مدارس في المدينة في مجال شؤون المعلمين، والنمو المهني، وشؤون الطلاب، وشؤون المنهاج وكانت الصعوبات أكبر عند المديرين الذين يديرون مدارس في القرية في مجال المناخ المدرسي والمجتمع المحلي وأما من حيث التنظيم الإداري فكانت الصعوبات في التخطيط أكبر عند المديرين الذين يديرون مدارس في المخيمات.<sup>(١)</sup>

وقام المانع (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى تقييم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧هـ-١٤٣٨هـ؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة والمكونة من جميع القادة التربويين بالإدارة وأدائها وأقسامها المختلفة لمرحلتي التعليم الابتدائي والثانوي. حيث اشتملت العينة على ٦٤ قيادياً تربوياً. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك قصور بمكونات نظام التخطيط التربوي (مدخلات، مخرجات، عمليات) الذي وضحته محاور الدراسة. حيث أن النقص يتمثل في عدم وجود برامج لنوعي الاحتياجات الخاصة وبرامج تخص المرأة. وكذلك في عدم مواصلة التدريب للمعلمين إلا من خلال الجامعة والتي كانت في رأي القادة التربويين غير كافية. وعدم وجود تثقيف للمعلم لكي يكون معلماً مواكباً ومطلعاً لتخريج المعلم الموسوعة في مجال الثقافة العامة؛ وهناك عدم اهتمام بتنفيذ استراتيجية التخطيط التربوي فقد وضعت هذه المناهج لكي تكون محاورها المعلم، المنهج، الطالب، وولي الأمر وهناك عدم إشراك الرأي العام في الخطط التربوية وحتى المعلمين لا يشتركون في المؤتمرات التربوية بنسب كبيرة ولا توجد مؤتمرات تربوية بالمدارس. إضافة إلى ذلك كله لم تعمم المكتبات المدرسية بالمدارس وذلك لزيادة المعارف والآداب والعلوم العامة للطلاب حيث تزودهم بمهارة الاطلاع فينشأ جيلاً مثقفاً واعياً. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها بأنه لا بد من هيئة رقابة تربوية، وتكون قراراتها ملزمة، ويكون لها سلطة رقابية مطلقة، تشرف على تقييم

(١) صافي، حسن (٢٠٠٣): صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين، .

التخطيط التربوي بإدارة التعليم، وأن يتم تأهيل القادة التربويين بالتخطيط التربوي ويكونوا من ذي المؤهلات العلمية العليا في مجال التخطيط التربوي.<sup>(١)</sup>

واجري الزرزاح، ناصر مفتاح ( ٢٠١٦ ) دراسة بهدف التعرف علي مستوى الوعي و الإدراك لمقومات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية عند إجراء الخطة التربوية في الجوانب الآتية الجانب المادي والجانب الأكاديمي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عدد (١١٠) مدرسة ثانوية بمدينتي الخمس وطرابلس، بليبيا وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:- ١- زيادة عدد الدورات والبرامج التدريبية التخطيطية التعليمية والتربوية لمديري مدارس ومعلمين الثانويات التخصصية ولجميع مجالات مقومات التخطيط التربوي لتطوير عملية التخطيط التعليمي والتربوي بليبيا على اعتبار أن علم التخطيط ضرورة عملية لتحقيق تنمية الموارد البشرية والتي تمثل عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج والقوة الدافعة للتنمية الشاملة بليبيا. ٢- القيام بدراسات تخطيطية وتطبيقية تربوية من خلال إنشاء معاهد تعليمية تقوم بالأبحاث الخاصة بالتخطيط التعليمي وإعطاء المناهج الخاصة به . ٣- توفير البيانات والإحصائيات الأساسية للتخطيط التعليمي والتربوي بليبيا كونها أحد العناصر الأساسية للنظام التخطيطي . ٤ - تحسين مهارات مديري الثانويات التخصصية بجانب التخطيط التربوي لأن عملية التخطيط تتطلب إمكانيات معرفية كبيرة ومستوى عال من الخيال والقدرة على التحليل والابتكار والاختبار.<sup>(٢)</sup>

واهتمت الرويلي(٢٠١٥) بالتعرف على مستوى تطبيق التخطيط التربوي لدى مديري المدارس بمنطقة الجوف التعليمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٩)، معلما ومعلمة، منهم (٢٠٤) معلما و(١٤٥) معلمة موزعين على جميع المدارس في منطقة الجوف التعليمية وقد قامت الباحثة بتوزيع (٣١٩) استبانة حيث أخرج منهم (٣٠) مستجيبا اختيروا للعينة الاستطلاعية لحساب الثبات، وتم استرجاع (٣١٤) (استبانة، وقد تم استبعاد استبانة واحدة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذا أصبح عدد أفراد

(١) المانع، عبدالله محمد عبدالله(٢٠٢٠) تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض - المملكة العربية السعودية في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧ هـ-١٤٣٨ هـ.: دراسة تحليلية "مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط مج ٣٦، ع ١٤ صص ١٦١ - ٢٠٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1064081>

(٢) الزرزاح، ناصر مفتاح ( ٢٠١٦ ) مستوى الوعي والإدراك بمقومات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية "مجلة العلوم الإنسانية والعلمية والاجتماعية: جامعة المرقب - كلية الآداب والعلوم قصر الأختيار ع ١٤ (٢٠١٦): ١٠٤ - ١٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/891266>

---

الدراسة المبحوثين (٣١٣) مستجيبا ومستجيبة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس مستوى تطبيق مديري المدارس في منطقة الجوف التعليمية لمهارات التخطيط التربوي وممارسته وذلك من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق المديرين لمهارة التخطيط التربوي ومجالاته من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في كل من متغير تطبيق التخطيط التربوي ومجالاته تعزى للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.<sup>(١)</sup>

**دراسة القحف (٢٠١٣)** وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط التربوي للتعليم الأساسي ومشكلاته في الجمهورية العربية السورية، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تكون المجتمع الأصلي للبحث من (١١٤) عاملا وعاملة في التخطيط التربوي ونظرا لطبيعة أهداف الدراسة كانت العينة مقصودة نظرا لصغر حجم العينة (٨٤) عاملا وعاملة وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات آراء العاملين في التخطيط التربوي الذكور والإناث على الدرجة الكلية للاستبانة كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء العاملين في التخطيط التربوي على الدرجة الكلية للاستبانة في محاورها الفرعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة<sup>(٢)</sup>

---

(١) الرويلي، هبة فرحان سلمان. (٢٠١٥) مستوى تطبيق التخطيط التربوي لدى مديري المدارس بمنطقة الجوف التعليمية من وجهة نظر المعلمين "مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ع١٦٣، ج٣ صص ٤٩٧ - ٥٤٦ .

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/705506>

(٢) القحف، فدى محمد بسام (٢٠١٣) واقع التخطيط التربوي لاهداف التعليم الأساسي ومشكلاته في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية التربية.

الاطار النظري:

### التخطيط التربوي:

يعتبر التخطيط أول وأهم العمليات الإدارية التي يعتمد عليه ما يليها من عمليات، نظراً لكونه يعمل على رسم المستقبل في خطوات يسهل إتباعها بناءً على معطيات الواقع الحالي، ولا يختلف على أهميته، ووظيفته حيث أصبحت تنبؤية تتنبأ بالمستقبل معتمدة على ركائز أساسية من العلم والمعرفة لتسد النقص والاحتياجات وتشبع رغبات المجتمع والفرد على السواء.

### مفهوم التخطيط التربوي:

يرى أجارول ( Aggarwal,2003,33) أن التخطيط التربوي هو معالجة عقلانية وعلمية للمشكلات، معالجة تستلزم المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة، وتحري مضامين طرائق الفعاليات البديلة والاختيار الواعي فيما بينها، وتحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة وضمان إرسال الخطط إلى جميع المعنيين.

كما يرى أكبون (Akpan 2011 : 33)<sup>(1)</sup>، أن التخطيط التربوي عبارة عن تطبيق التحليل المنهجي العقلاني لعملية التطوير التربوي بهدف جعل التعليم أكثر فاعلية وكفاءة في الاستجابة لاحتياجات وأهداف المتعلمين والمجتمع.

ويعرفه ( مغازي، ٢٠١٣، ٤٠)<sup>(٢)</sup> بأنه عبارة عن عمليات منظمة تشارك فيها القيادات المهنية و الشعبية لإحداث تغييرات اجتماعية تهدف إلى نقل المجتمع إلى وضع أفضل خلال فترة زمنية محددة عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد على استخدام الموارد المتاحة مالياً ومستقبلاً لإشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات في ضوء أيديولوجية المجتمع.

### أهداف التخطيط التربوي :

للتخطيط التربوي العديد من الأهداف تشتق من الأهداف العامة للمجتمع، وتنقسم هذه الأهداف كما يراها (ضحوي، والمليجي، ٢٠١١: ١٨)<sup>(٣)</sup> إلى:

(1) Akpan, C. P. (2011). Effective planning: A pre-requisite for successful mplementation of the Universal Basic Education (UBE) scheme. International Journal of Research in Basi and Life-Long Education. 1(1&2), 102-109.

(٢) علاء الدين يحي مغازي (٢٠١٣) التخطيط لدعم الأنشطة التربوية، دار الوفاء لدينا الطباعة النشر الاسكندرية

(٣) ضحاوي، بيومي و المليجي ، محمد رضا إبراهيم(٢٠١١) التخطيط الاستراتيجي في التعليم، دار الفكر العربي،

- 
- الأهداف الاجتماعية : تتمثل في إتاحة الفرص التعليمية لكل أفراد المجتمع كافة في النوع الذي يناسب حياتهم واحتياجاتهم إلى أقصى ما تيسره لهم إمكانياتهم وقدراتهم، وبين توفير احتياجات المجتمع عن القوى العاملة اللازمة لتنميته اقتصادياً واجتماعياً، وبما يؤدي إلى التوافق الطبيعي بين مطالب الأفراد وطموحاتهم من جهة واحتياجات المجتمع وتحدياته من جهة أخرى
- الأهداف الثقافية للتخطيط التربوي: حيث نجد أن التربية تعتبر وظيفة أساسية وهي الحفاظ على ثقافة المجتمع ونقلها من جيل إلى جيل ونشرها، تم تجديدها من خلال تنقيتها، والإضافة إليها من واقع الحياة المتطور، لذلك يجب أن يجسدها التخطيط التربوي في أهداف واضحة
- الأهداف الاقتصادية للتخطيط التربوي: تعتبر التربية من أهم عناصر التنمية باعتبارها من أهم مستلزمات الإنتاج، والأساس في تقرير سرعة التنمية، تعد نوع من الاستثمار المربح الذي يفوق عائدها أي مشروع أو صناعة من الصناعات.

#### أهمية التخطيط التربوي:

تتجلى أهمية التخطيط التربوي في أنه اللبنة الأساسية الأولى للإدارات التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى، وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها، وهو الوسيلة التي ترسم لمدير المدرسة طريق العمل وتحدد مسار العمل الإداري التربوي، وتنظم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بتكامل وإتساق فيما بينها، وتساعد على تقليص الفجوة بين الواقع والمأمول بأسلوب علمي كما أن التخطيط التربوي هو الأسلوب الذي يحقق التعاون بين جميع المشاركين والمشاركين في العملية التعليمية، ويجعلهم أكثر رضا، كما تكمن أهمية التخطيط بأنه الوسيلة التي تساعد على إحداث التطويرات والتحسينات وحل المشكلات، وهو الأسلوب الذي يساعد على الاستخدام والتوظيف الأمثل لموارد البيئة ويعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تقوم عليها الوظائف الأخرى، حيث يكون العمل ضمن القوانين والأنظمة، وضمن حاجات العاملين والطلبة، أي أن الخطة تعمل على تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة، وتتضح أهمية التخطيط كما وضحتها ( البنا، ٢٠١٣، ٨٠)(<sup>١</sup>)

الأسس التي يقوم عليها التخطيط التربوي:

---

(<sup>١</sup>) البنا هالة مصباح، ( ٢٠١٣ ) الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان.

لكي يكون التخطيط التربوي نجاحاً وجيداً وقائماً بدوره ووظيفته لابد يقوم على مجموعة من الأسس حددها ( بكاري، ٢٠٠٩، ١١٨) <sup>(١)</sup> كما يلي:

- إدراك القائمين على العمل بأهمية التخطيط وجدواه.
- دراسة الواقع ومعرفة الحقائق.
- الاستفادة من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع.
- المرونة والقابلية للتعديل والتغيير.
- البعد عن التخفيف أو الحد في نقص الحقائق.
- مراعاة عامل الزمن الذي يتم فيه التخطيط.
- القدرة على المتابعة والمراقبة

#### معوقات التخطيط التربوي:

يواجه المخططون التربويين في دول العالم وخاصة الدول النامية بعض المشكلات عند وضع خطط التربية والتعليم أو متابعة تنفيذها، وربما يكون لهذا أثر في تخطيط التعليم على أسس علمية متكاملة، ومن أهم هذه المشكلات. قلة المخصصات المالية المطلوبة لتنفيذ الخطة التعليمية ونقص البيانات والإحصاءات اللازمة مع قلة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط. أيضاً عدم كفاءة بعض التنظيمات والأجهزة المسؤولة بالإضافة إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم مما أدى إلى عدم توازن النظام التعليمي وزيادة الإنفاق بالنسبة للعائد.

كما قسم مريزيق (٢٠٠٩: ٥٣) <sup>(٢)</sup> المعوقات التي تواجه التخطيط إلى جانبين رئيسيين

هما :

أولاً - جانب متصل بالأفراد العاملين بالتخطيط : ويتمثل في ضعف الاهتمام في التخطيط بشكل عام وخاصة في الدول النامية، وقلة إدراك الفرد بين التخطيط والخطة نفسها، والاعتماد على الخبرات الأجنبية التي قد لا تكون على دراية كاملة بالوضع الراهن للبلد موضع التخطيط، فيجب على القائمين على التخطيط التعاون مع جميع الأفراد والعاملين واعتبار أن كل فرد له دور فعال في عملية التخطيط، ويجب التشاور معهم عند وضع الخطة لجمع الأفكار والمعلومات والاقتراحات

<sup>(١)</sup> بكاري، سيدى يعقوب، (٢٠٠٩) الإدارة المدرسية الجيدة ودورها في تطوير العملية التعليمية بجمهورية بنين ( المرحلة الثانوية للمدارس العربية نموذجاً)، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة الخرطوم ، السودان .

<sup>(٢)</sup> مريزيق، هشام يعقوب (٢٠٠٩) التخطيط التربوي المفهوم والواقع والتطبيق، ط١، دار جريز للنشر،

---

لمصلحة العمل وغالباً ما يكون الموظفون العاملون في تنفيذ الخطة غير متخصصين في التخطيط وليس لديهم فكرة عن التخطيط نظرياً أو عملياً وهنا يجب على المتخصصين شرح هذه العملية لهم في هذا المجال .

**ثانياً -** جانب متصل بتطبيق عملية التخطيط نفسها، ويتمثل في دقة المعلومات التي جمعها، ومشكلة سرعة التغيير ومواكبة مستجدات العصر، وعدم المرونة ، بالإضافة إلى مشكلات الوقت والنفقات.

وقد حدد القاضي( ٢٠١٠ ، ٤١:٤٠)<sup>(١)</sup> المشكلات التي تواجه المخططين عند تطبيق مدخل التخطيط في مؤسسات التعليم على النحو التالي :

- ١- مشكلات تتعلق بالأهداف: فمن أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المرحلة التمهيدية للتخطيط عدم قدرتهم على تحديد الأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.
- ٢- مشكلات تتعلق بالمشاركة : من حيث امتناع أعضاء المؤسسة التعليمية بعملية التخطيط يعد سندا قويا لدعم الخطة سواء كان في مرحل الإعداد أو التنفيذ، كما أن تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة قد يضع المشاركين في هذه العملية في حالة من الارتباك إذا لم تكن لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين .
- ٣- مشكلات تتعلق بالبيانات: حيث أن هناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط
- ٦- مشكلات تتعلق بالمصادر : وتتمثل هذه المشكلات في عدم تناسب المصادر المتعلقة لجهود التخطيط وعدم الدقة في قياس تكاليف التنفيذ مما يؤدي إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها .

---

(١) القاضي، الكاشفي عثمان( ٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، كفر الشيخ،

## إجراءات الدراسة

### ١- منهج الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والوصول لنتائجها اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتبر المنهج الأكثر ملائمة بين مناهج البحث لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث إنه لا يعني فقط بتحديد العلاقات بين المتغيرات، وجمع البيانات، وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات.<sup>(١)</sup>

### ٢- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات بمدارس التعليم العام الاساسي والثانوي بمدينة الكفرة والبالغ عددهم (٣٠) منهم (١٨) ذكورا (١٢) إناثا ويوضح الجدول التالي خصائص مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة والتخصص

الجنس	الجنس	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	١٦	٥٣,٣
	اناث	١٤	٤٦,٧
الخبرة	من ١٠ إلى أقل من ١٥	١٠	٣٣,٣٣
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠	١٢	٤٠
	اكثر من ٢٠ سنة	٨	٢٦,٦٦
التخصص	علمي	١٣	٤٣,٣٣
	أدبي	١٧	٥٦,٦٦

### ثالثا : أدوات الدراسة

تم تطوير استبانة خاصة بالدراسة بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والتخطيط التربوي بصفة خاصة مثل دراسة كل من سكيك (٢٠٠٨) ودراسة دعمس(٢٠٠٩) ودراسة مصطفى (٢٠١٠) ودراسة القرني (٢٠١٢) ودراسة عبد الغفار

(١) جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيري كاظم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية ، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٣٤.

(٢٠١٣) ودراسة ابراهيم (٢٠١٧) ودراسة عودة (٢٠١٨) ، وذلك من أجل التعرف على طبيعة معوقات عملية التخطيط التربوي في ضوء نتائج هذه الدراسات والادبيات النظرية المتوفرة في المجال وقد تضمنت الاستبانة محورين اساسيين تناول المحور الاول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والتي تتضمن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجنس والتخصص. اما المحور الثاني فتضمن معوقات عملية التخطيط التربوي واحتوى على (١٩) فقرة تضمنت الجوانب المختلفة التي تمثل معوقات لعملية وتم تحديد طريقة الاجابة باستخدام تدرج من ثلاثة بدائل (موافق بدرجة كبيرة) وتعطى الدرجة (٣) و (موافق بدرجة متوسطة) وتعطى الدرجة (٢) و (موافق بدرجة ضعيفة) وتعطى الدرجة (١)

#### الخصائص السيكومترية للاستبيان

##### اولا : الصدق

للتحقق من صدق الاستبانة استخدمت الباحثة الاساليب التالية :

##### ١- صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين (ملحق) بلغ عددهم (١٠) عشرة محكمين من أساتذة كليات التربية ببعض الجامعات المصرية والليبية (المنصورة ، المنيا، حلوان, مصراتة، بنى غازي) في تخصصات مختلفة هي: الإدارة التربوية، والتربية المقارنة والإدارة التعليمية، والتخطيط التربوي ، وأصول التربية وعلم النفس وذلك لإبداء الرأي والتأكد من سلامة صياغة الفقرات ومدى صلاحية الفقرات لمجال القياس الذي تقيسه وتحديد مدى انتماء كل فقرة للمحور الذي وضعت لقياسه وقد تم الاتفاق على ابقاء الفقرات التي تحصل على نسبة موافقة ٨٠% فما فوق.

##### ٢- صدق الاتساق الداخلي:

لتقدير صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠) مديرا ومديره ثم قامت بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الارتباط ودلالاتها الاحصائية

- المحور الثالث: معوقات التخطيط لاحتياجات مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الكفرة

جدول رقم (٢)

قيم معاملات الارتباط ودلالاتها الاحصائية للعلاقة بين فقرات محور التخطيط لاحتياجات مدارس التعليم الاساسي والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط
١	افتقار الثقافة التنظيمية بالمدرسة لمفاهيم التخطيط.	.500**
٢	غياب المعايير الموضوعية في تعيينات المعلمين.	.616**
٣	انشغال الادارة المدرسية بمعالجة المشكلات اليومية على حساب الأداء العام.	.602**
٤	قلة الالتزام بإجراء التقييم لنقاط القوة والضعف.	.621**
٥	غياب الوحدة الادارية المسؤولة عن تنفيذ الخطط.	.802**
٦	ضعف اهتمام الادارة المدرسية بمواكبة المستجدات التربوية الحديثة.	.883**
٧	ضعف الاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الاداري الفعال.	.888**
٨	قلة توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بأنشطة التخطيط .	.752**
٩	ضعف الاهتمام بتقديم التدريب الكافي للمعلمين.	.875**
١٠	قلة الدعم الكافي من قبل الادارة العليا لإتمام عملية التخطيط	.789**
١١	ضعف كفاءة البرامج التدريبية الموجهة للقائمين على التخطيط.	.887**
١٢	قلة توفر الموارد المادية الكافية لتطبيق التخطيط.	.862**
١٣	نقص المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط.	.898**
١٤	ضعف اهتمام جهات التخطيط العليا بالاحتياجات الفعلية الكمية والنوعية من المعلمين.	.895**
١٥	ضعف توفر قاعدة بيانات كافية عن أعداد وتخصصات المعلمين الراغبين بالعمل.	.849**
١٦	ضعف توفر مقاييس ثابتة لتحديد عبء العمل مما يؤدي إلى صعوبة تقدير الاحتياجات.	.889**
١٧	قلة توفر بعض التخصصات من المعلمين في سوق العمل لتلبية الاحتياجات.	.850**
١٨	ضعف مهارات القائمين بالتخطيط في الموارد البشرية.	.883**
١٩	محدودية دور مكتب التخطيط بالبلديات في التخطيط لاحتياجات المدارس من المعلمين.	.594**

\*\*دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ان جميع قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور كانت دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى معاملات اتساق داخلي مرتفعة للبعد.

---

## ثانيا : ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة طريقة التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرومباخ وقد بلغت قيمة معامل الفا ( ٠,٩٠ ) وهى قيمة دالة ومرضية وتشير إلى معامل ثبات جيد للاستبانة.

### إجراءات التطبيق :

بعد التأكد من ثبات وصدق إستبيان الدراسة تم توزيع الاستبانة على جميع المديرين والمديرات بمدارس التعليم العام بمدينة الكفرة وعددهم (٣٥) مدير ومديرة وتم إستبعاد خمس إستمارات لعدم جدية الاجابة وبالتالي أصبح العدد الاجمالي للإستمارات التي تم تطبيقها ٣٠ استمارة وتم التطبيق في العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية .

### نتائج الدراسة :

**نتائج التساؤل الأول :** ينص هذا التساؤل على " ما معوقات التخطيط التربوي كما يدركها مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة"؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والوزن المئوي لبدائل إستجابات أفراد الدراسة على إستبيان معوقات التخطيط التربوي ويوضح الجدول التالي نتيجة هذا الاجراء .

جدول رقم (٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والوزن المعنوي لبيانات إجابات أفراد الدراسة على إستبيان مواقف التخطيط التربوي

المستوى	الترتيب	الوزن المعنوي	المعنى سط	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	الفرق
كبيرة	١٠	٠,٨١٣	٢,٤٧	٢٠	٤	٦	التكرار
				٦٦,٧	١٣,٣	٢٠,٠	النسبة
كبيرة	٣	٠,٩١٣	٢,٧٤	٢٥	٣	٢	التكرار
				٨٣,٣	١٠,٠	٦,٧	النسبة
كبيرة	٩	٠,٨٥٦	٢,٥٧	٢١	٥	٤	التكرار
				٧٠,٠	١٦,٧	١٣,٣	النسبة
كبيرة	٥	٠,٩٠	٢,٧٠	٢٤	٣	٣	التكرار
				٨٠,٠	١٠,٠	١٠,٠	النسبة
كبيرة	٧	٠,٨٧٦	٢,٦٣	٢٣	٣	٤	التكرار
				٧٦,٧	١٠,٠	١٣,٣	النسبة
كبيرة	٥	٠,٩٠	٢,٧٠	٢٤	٣	٣	التكرار
				٨٠,٠	١٠,٠	١٠,٠	النسبة
كبيرة	٤	٠,٩١	٢,٧٣	٢٤	٤	٢	التكرار
				٨٠,٠	١٣,٣	٦,٧	النسبة
كبيرة	٥	٠,٩٠	٢,٧٠	٢٣	٥	٢	التكرار
				٧٦,٧	١٦,٧	٦,٧	النسبة
كبيرة	٢	٠,٩٢	٢,٧٧	٢٤	٥	١	التكرار
				٨٠,٠	١٦,٧	٣,٣	النسبة
كبيرة	١	٠,٩٥	٢,٨٧	٢٧	٢	١	التكرار
				٩٠,٠	٦,٧	٣,٣	النسبة

المستوى	الترتيب	الوزن المئوي	المستوى سط	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	التكرار النسبة	الفكرات
كبيرة	٨	٠,٨٦	٢,٦٠	٢١	٦	٣	التكرار	ضعف كفاءة البرامج التدريبية الموجهة للقائمين على التخطيط
				٧٠,٠	٢٠,٠	١٠,٠	النسبة	
كبيرة	٤	٠,٩١	٢,٧٣	٢٤	٤	٢	التكرار	قلة توفر الموارد المادية الكافية لتطبيق التخطيط
				٨٠,٠	١٣,٣	٦,٧	النسبة	
كبيرة	٤	٠,٩١	٢,٧٣	٢٤	٤	٢	التكرار	نقص المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط
				٨٠,٠	١٣,٣	٦,٧	النسبة	
كبيرة	٧	٠,٨٧	٢,٦٣	٢١	٧	٢	التكرار	ضعف اهتمام جهات التخطيط العليا بالاحتياجات الفعلية الكمية والنوعية من المعلمين
				٧٠,٠	٢٣,٣	٦,٧	النسبة	
كبيرة	٥	٠,٩٠	٢,٧٠	٢٤	٣	٣	التكرار	ضعف توفر قاعدة بيانات من اعداد وتخصصات الراغبين بالعمل
				٨٠,٠	١٠,٠	١٠,٠	النسبة	
كبيرة	٦	٠,٨٩	٢,٦٧	٢٣	٤	٣	التكرار	ضعف توفر مقاييس ثابتة لتحديد عبء العمل مما يؤدي إلى صعوبة تقدير الاحتياجات
				٧٦,٧	١٣,٣	١٠,٠	النسبة	
كبيرة	٥	٠,٩٠	٢,٧٠	٢٥	١	٤	التكرار	قلة توفر بعض التخصصات من المعلمين في سوق العمل لتلبية الاحتياجات
				٨٣,٣	٣,٣	١٣,٣	النسبة	
كبيرة	٧	٠,٨٧	٢,٦٣	٢٣	٣	٤	التكرار	ضعف مهارات القائمين بالتخطيط في الموارد البشرية
				٧٦,٧	١٠,٠	١٣,٣	النسبة	
كبيرة	٨	٠,٨٦	٢,٦٠	٢٢	٤	٤	التكرار	محدودية دور مكتب التخطيط بالبلديات في التخطيط لاحتياجات المدارس من المعلمين
				٧٣,٣	١٣,٣	١٣,٣	النسبة	
كبيرة			٢,٦٠					المتوسط العام

يتبين من الجدول السابق ان المتوسط العام لدرجة توافر معوقات التخطيط التربوي بلغ (٢,٦٠) ووفقا للمقياس المستخدم فإنه يأخذ التقدير متوفره بدرجة كبيرة وبالتالي يمكن القول أن المعوقات التي تم إستطلاع آراء المديرين حولها متوفرة بدرجة كبيرة وبالنظر إلى فقرات الاستبيان يتبين أن جميع الفقرات كانت في اتجاه متوفرة بشكل كبير وقد أخذت الفقرة التي تنص على " قلة الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لإتمام عملية التخطيط" في الترتيب الاول بمتوسط حسابي قدرة (٢,٨٧) ونسبة مئوية قدرها (٩٥%) تلتها الفقرة التي تنص على "ضعف الاهتمام بتقديم التدريب الكافي للمعلمين" بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٧) ونسبة مئوية قدرها (٩٢%) ثم الفقرة " غياب المعايير الموضوعية في تعيينات المعلمين بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٤) ونسبة مئوية قدرها (٩١%) ثم الفقرات التي تنص على "قلة توفر الموارد المادية الكافية لتطبيق التخطيط ,ونقص المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط، وضعف الاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الاداري الفعال ,في الترتيب الرابع .

#### نتائج التساؤل الثاني

ينص هذا التساؤل على " هل توجد فروق في معوقات التخطيط التربوي كما يدركها مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة وفقا للجنس؟" لاجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين رتب المجموعتين الذكور والاناث ويوضح الجدول التالي قيمة (Z) ودلالاتها الاحصائية .

#### جدول رقم (٤) قيمة إختبار مان ويتني ودلالاته الاحصائية للفروق بين المديرين

##### والمديرات في ادراكهم لمعوقات التخطيط التربوي

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة u	قيمة z	مستوى الدلالة
معوقات التخطيط التربوي	ذكور	١٦	٥٠,٩٤	٩,٩٩٦	١٠١,٥٠	-	٦٦٧.
	اناث	١٤	٥٠,٨٦	٨,٠٠٨			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمديرات في إدراكهم لمعوقات التخطيط التربوي مما يوحي بأن الجنس لا يؤثر بشكل دال في ادراك العوامل التي تعتبر معوقات للتخطيط التربوي بمدينة الكفرة .

### نتائج التساؤل الثالث

ينص هذا التساؤل على " هل توجد فروق في معوقات التخطيط التربوي كما يدركها مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة وفقا للتخصص (علمي، أدبي)؟" للاجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار مان ويتني لدلالة الفروق بين رتب المجموعتين العلمي والادبي ويوضح الجدول التالي قيمة (Z) ودلالاتها الاحصائية .

جدول رقم (٥) قيمة إختبار مان ويتني ودلالاته الاحصائية للفروق في ادراك

#### معوقات التخطيط التربوي وفقا للتخصص

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة u	قيمة z	مستوى الدلالة
معوقات التخطيط التربوي	علمي	١٣	٥١,٠٨	١٠,١٢٨	١,٠٣	-٠,٣٣	٧٧٣.
	ادبي	١٧	٥٠,٧٦	٨,٢٩٦			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدراكه المديرين والمديرات لمعوقات التخطيط التربوي وفقا للتخصص العلمي مما يوحي بأن التخصص لا يؤثر بشكل دال في ادراك العوامل التي تعتبر معوقات للتخطيط التربوي بمدينة الكفرة .

### نتائج التساؤل الرابع

ينص هذا التساؤل على " هل توجد فروق في معوقات التخطيط التربوي كما يدركها مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة الكفرة وفقا للخبرة . للاجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار كورسكال واليس لدلالة الفروق بين المجموعات ويوضح الجدول التالي قيمة (Z) ودلالاتها الاحصائية .

جدول رقم (٦) قيمة إختبار كورسكال واليس ودلالاته الاحصائية للفروق

#### في ادراك معوقات التخطيط التربوي وفقا للخبرة

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة إختبار كورسكال واليس	درجة الحرية	مستوى الدلالة
معوقات التخطيط التربوي	اقل من خمس سنوات	49.3	10	11.026	0.560	2	0.756
	من ٥ الي ١٠	52	12	7.793			
	اكثر من عشرة سنوات	51.25	8	8.697			

---

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدراك المديرين والمديرات لمعوقات التخطيط التربوي وفقا للخبرة مما يوحي بأن الخبرة لا تؤثر بشكل دال في ادراك العوامل التي تعتبر معوقات للتخطيط التربوي بمدينة الكفرة .  
التوصيات

توصلت الدراسة إلى ارتفاع درجة المعوقات ومن أجل التعامل مع هذه المعوقات فإن على ادارة المدرسة إتباع ما يلي :

١- العمل على ايضاح الأهداف التنظيمية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، وعدم الانشغال بالمشاكل اليومية على حساب الأداء العام، وتحسين فاعلية عمليات الاتصال في المدرسة والالتزام باجراء تقييم استراتيجي لنقاط قوة المدرسة وضعفها بصورة دورية.

٢- بينت النتائج أن درجة المعوقات البشرية مرتفعة، وتوصي الدراسة من أجل التخفيف من هذه المعوقات العمل على توفير الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، والتخفيف من الأعباء الوظيفية للعاملين في مجال التخطيط وتوفير فرص التدريب المناسب لهم.

٣- أشارت النتائج بارتفاع درجة المعوقات المادية لتطبيق التخطيط التربوي، وفي سبيل التخفيف من هذه المعوقات على الجهات المعنية توفير المستلزمات التقنية الضرورية لتطبيق التخطيط التربوي واجراء دراسات مستقبلية تتناول متطلبات ومعوقات التخطيط التربوي في جميع انحاء ليبيا .

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- العجمي، محمد حسنين(2010). الإدارة والتخطيط التربوي " النظرية والتطبيق" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الحريري، رافدة ومحمود وإبراهيم محمود، محمد (٢٠٠٤) الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن
- الطويل هاني (٢٠٠٣) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

- الزبيدي، علي (٢٠١٣). النظام التربوي وتقلبات الاقتصاد السياسي في العراق. مجلة دراسات تربوية، ٦ (٢٣) ٤٩ - ٧٤
- العقيل، عبد الله (٢٠٠٧) سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الرشد، ص ٩٤
- آدم، عصام الدين (٢٠٠٦) التخطيط التربوي والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة،
- المطيري، حسن رفاع (2004) واقع التخطيط التربوي كما يراه مديرو مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن،
- أبو عيشة، غيداء عبد الله صالح (٢٠٠٧) مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس،
- العيد، عايد (٢٠٠٥) 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، جامعة اليرموك، أربد، الأردن،
- صافي، حسن (٢٠٠٣) صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين، .
- المانع، عبدالله محمد عبدالله (٢٠٢٠) تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض - المملكة العربية السعودية في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧ هـ - ١٤٣٨ هـ.: دراسة تحليلية "مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط مج ٣٦، ع ١٤ صص ١٦١ - ٢٠٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1064081>
- الزرزاح، ناصر مفتاح ( ٢٠١٦ ) مستوى الوعي والإدراك بمقومات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية "مجلة العلوم الإنسانية والعلمية والاجتماعية: جامعة المرقب - كلية الآداب والعلوم قصر الأخيار ع ١٤ (٢٠١٦): ١٠٤ - ١٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/891266>
- الرويلي، هبة فرحان سلمان. (٢٠١٥) مستوى تطبيق التخطيط التربوي لدى مديري المدارس بمنطقة الجوف التعليمية من وجهة نظر المعلمين "مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية ع ١٦٣، ج ٣ صص ٤٩٧ - ٥٤٦. مسترجع من

---

<http://search.mandumah.com/Record/705506>

- علاء الدين يحيى مغازي ( ٢٠١٣ ) التخطيط لدعم الأنشطة التربوية، دار الوفاء لدينا الطباعة النشر الاسكندرية
- ضحاوي، بيومي و المليجي، محمد رضا إبراهيم (٢٠١١)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، دار الفكر العربي.
- البنا هالة مصباح، ( ٢٠١٣ ) الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- بكاري، سيدى يعقوب، (٢٠٠٩) الإدارة المدرسية الجيدة ودورها في تطوير العملية التعليمية بجمهورية بنين ( المرحلة الثانوية للمدارس العربية نموذجاً)، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الخرطوم، السودان
- مريزيق، هشام يعقوب (٢٠٠٩) التخطيط التربوي المفهوم والواقع والتطبيق، ط١، دار جرير للنشر.
- القاضي، الكاشفي عثمان ( ٢٠١٠ ) التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
- التحف، فدى محمد بسام (٢٠١٣) واقع التخطيط التربوي لاهداف التعليم الأساسي ومشكلاته في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية التربية.

#### ثانيا : المراجع الاجنبية

- Akpan, C. P. (2011). Effective planning: A pre-requisite for successful mplementation of the Universal Basic Education (UBE) scheme. *International Journal of Research in Basi and Life-Long Education*. 1(1&2), 102-109.
- Aggarwal, A. (Ed.). (2003). *Web-based education: Learning from experience*. IGI Global.
- David W. Charman and Cars O. Mahlch (1993), From Data to Action Information Systems in Educational Planning, UNESCO, Paris, 5339, P.5.
- Kenneth N. Ross and Lars Mahlck (1990), planning the quality of education the collection and use UNESCO, Paris, 5330, P.50.