

## علاقة التخطيط التربوي بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

عبر محمد عبد اللطيف سكر

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٥ يناير ٢٠٢٦ م

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم تطبيق استبانة مكونة من (٤٠) فقرة على عينة طبقية عشوائية بلغت (٨٤) مديراً ومديرة من أصل (١٢٠) يمثلون مجتمع الدراسة. شملت أداة الدراسة محورين: التخطيط التربوي، وإدارة التغيير، وتم التحقق من صدقها وثباتها حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي ( $\alpha = 0.93$ )، مما يدل على اتساق داخلي عالٍ.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط التربوي جاءت مرتفعة جداً، كما كانت درجة ممارسة إدارة التغيير مرتفعة، وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائية بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير ( $r = 0.77$ )، ( $p < 0.01$ ) ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، العمر، أو سنوات الخبرة.

خلصت الدراسة إلى أن التكامل بين التخطيط المسبق وإدارة التغيير يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين جودة التعليم وتعزيز فاعلية القيادة المدرسية في تحقيق التطوير المستدام، وأوصت بضرورة تطوير برامج تدريبية في مجالي التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير، وتبني القيادة التحويلية والموزعة في الإدارة المدرسية الفلسطينية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط التربوي، إدارة التغيير، القيادة المدرسية، التطوير التربوي، محافظة طولكرم.

### \* المقدمة

يعدّ التخطيط التربوي أحد المرتكزات الأساسية لإدارة المدرسة الناجحة، فهو يمثل عملية منظمة تهدف إلى توجيه الجهود التربوية نحو تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، ضمن رؤية استراتيجية واضحة وشاملة. يقوم هذا النوع من التخطيط على تحليل الواقع التربوي، وتشخيص التحديات، واستشراف المستقبل من أجل ضمان تحسين الأداء المدرسي واستدامة التطوير. وقد أكد المزيّن وآخرون (٢٠٢٥) أن التخطيط الاستراتيجي يشكّل مدخلاً فعالاً لتحسين جودة

التعليم، من خلال ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية وتحديد الأولويات بدقة، بما يساهم في تحقيق التوازن بين الطموحات التعليمية والإمكانات الواقعية. كما أشار العطوي وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن التخطيط المنظم يمكن المديرين من التعامل مع الأزمات التربوية بحكمة، ويعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات تستند إلى معايير علمية تحقق أهداف التعليم النوعي.

أما إدارة التغيير التربوي فهي من أهم مهارات القيادة المدرسية الحديثة، إذ تسعى إلى تمكين العاملين من التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة التعليم. فالتغيير اليوم أصبح سمة أساسية من سمات المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى التطوير والابتكار. وقد أوضح الخلف (٢٠٢٤) أن قدرة مديري المدارس على إدارة التغيير تتطلب مهارات قيادية واتصالية عالية تضمن إشراك جميع الأطراف في عملية التطوير. كما بين موسياغوا (Musaigwa, 2023) أن القيادة التربوية تعدّ المحرك الأساس لنجاح عمليات التغيير، لما لها من دور في تحفيز العاملين ونشر ثقافة الانفتاح نحو التجديد. وبدوره أشار لين وآخرون (Lien, et al., 2023) إلى أن مديري المدارس الذين أظهروا مرونة في مواجهة الأزمات، مثل جائحة كوفيد-١٩، استطاعوا تعزيز بيئات تعليمية أكثر قدرة على التكيف والابتكار، مما يؤكد أهمية الإدارة المرنة في التعامل مع التغيير التربوي.

وترتبط العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير ارتباطاً تكاملياً، حيث يشكل التخطيط القاعدة التنظيمية التي تضمن وضوح الرؤية وتوزيع الأدوار، بينما تمثل إدارة التغيير

الأداة التنفيذية التي تترجم هذه الرؤية إلى واقع عملي داخل المدرسة. فالتخطيط يحدد الاتجاهات العامة والسياسات، وإدارة التغيير تعمل على تعبئة الموارد وتحفيز الأفراد لضمان التنفيذ الفعال (يونس ومقبل، ٢٠٢٤). كما أكد ماير وآخرون (Meyer, et al., 2023) أن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق التطوير المستمر يعتمد على مدى قدرة القيادة المدرسية على الجمع بين التخطيط المسبق والقدرة على إدارة التحول التنظيمي بطريقة تشاركية تضمن تحقيق أهداف المدرسة ورفع جودة التعليم. ومن هذا المنطلق، تأتي دراسة العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية لفهم أعمق لكيفية توجيه الجهود الإدارية نحو تحقيق الإصلاح التربوي المستدام.

#### \* مشكلة الدراسة وأسئلتها

تبلورت مشكلة هذه الدراسة انطلاقاً من التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية الفلسطينية، والتي فرضت على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم تحديات متزايدة تتعلق بقدرتهم على التخطيط التربوي الفعال وإدارة التغيير بكفاءة. فالتغيرات التكنولوجية، وتبدل السياسات التعليمية، وارتفاع توقعات المجتمع نحو جودة التعليم، جعلت من الضروري إعادة النظر في مدى جاهزية المديرين والمديرات للتعامل مع هذه المتغيرات بطريقة علمية ومنظمة. إذ إن غياب التكامل بين التخطيط التربوي والإدارة الفعالة للتغيير قد يؤدي إلى ضعف في تحقيق الأهداف التعليمية وصعوبة في تنفيذ الخطط التطويرية داخل المدارس. وقد أكد المزين وآخرون (٢٠٢٥) أن التخطيط الاستراتيجي

يشكل أداة محورية في تحسين جودة التعليم وتوجيه الموارد نحو أولويات التطوير، بينما أشار يونس ومقبل (٢٠٢٤) إلى أنّ نجاح التغيير التربوي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المديرين في قيادة التحول ومواجهة مقاومة التغيير داخل المدرسة. ومن جانب آخر، أوضح الخلف (٢٠٢٤) أنّ عدداً من مديري المدارس يواجهون ضعفاً في مهارات إدارة التغيير نتيجة نقص التدريب أو غموض الأدوار، ما يجعل من دراسة العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير ضرورة علمية وميدانية لمعالجة هذا التحدي.

على الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت موضوعات التخطيط التربوي أو إدارة التغيير كلّ على حدة، إلا أنّ الدراسات التي بحثت في العلاقة التكاملية بينهما لا تزال محدودة، خاصة في السياق الفلسطيني. فقد ركّزت دراسة العطوي وآخرون (٢٠٢٣) على دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية دون التطرق إلى كيفية ارتباط هذا التخطيط بعمليات التغيير التنظيمي داخل المدارس. كما تناولت دراسة لين وآخرون (Lien, et al., 2023) خبرات مديري المدارس خلال الأزمات من منظور القيادة المرنة، دون تحليل العلاقة بين التخطيط المسبق وإدارة التغيير. وأوضحت دراسة ماير وآخرون (Meyer, et al., 2023) أهمية الممارسات القيادية في تعزيز التغيير التنظيمي، لكنها لم تبحث في دور التخطيط التربوي كمتغير سابق ومؤثر في نجاح التغيير. وبناء على ما سبق، تتضح الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير في المدارس الحكومية الفلسطينية، ولا

سيّما في محافظة طولكرم، ومن هنا تمثل سؤال الدراسة الرئيس بالتالي: -

ما العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة الأسئلة الفرعية الآتية: -

١- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية للتخطيط التربوي؟

٢- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لإدارة التغيير؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد العينة حول علاقة التخطيط التربوي بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظة طولكرم ومن وجهات نظرهم تعزى لكل من المتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)؟

**\* أهمية الدراسة**

**\* الأهمية النظرية**

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة التربوية، والمتمثل في العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية. إذ تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية الفلسطينية والعربية من خلال توضيح الدور المتبادل بين عمليتي التخطيط والتغيير في تطوير

الأداء المدرسي. كما تعدّ هذه الدراسة إضافة نوعية للبحوث التي تناولت القيادة المدرسية، لأنها تقدم منظورا تكامليا يجمع بين التفكير الاستراتيجي والتطبيق العملي في سياق التغيرات المتسارعة في التعليم. ومن خلال ربط مفهومي التخطيط التربوي وإدارة التغيير، يمكن لهذه الدراسة أن تقدم إطارا نظريا يوضح كيفية تفاعل هذين البعدين في تحقيق التنمية المدرسية المستدامة، وتوسيع الفهم العلمي لمتطلبات الإدارة الحديثة في البيئة التعليمية الفلسطينية.

#### \* الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في مساهمتها في توجيه صانعي القرار التربويين والمشرفين ومديري المدارس نحو تبني ممارسات تخطيطية أكثر فاعلية تدعم عمليات التغيير داخل المدارس الحكومية. إذ يمكن أن تسهم نتائجها في تطوير البرامج التدريبية الموجهة للمديرين والمديرات، من خلال التركيز على بناء مهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير في ضوء الاحتياجات الواقعية للمدارس في محافظة طولكرم. كما توفر الدراسة مؤشرات عملية تساعد مديريات التربية والتعليم على تقييم مستوى التكامل بين التخطيط والإدارة في الميدان التربوي، وصياغة سياسات تساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري والتربوي. وبذلك، تشكل هذه الدراسة أداة تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تحسين جودة التعليم وتعزيز فاعلية القيادة المدرسية بما يتوافق مع متطلبات التنمية التربوية الشاملة في فلسطين.

#### \* أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: -

١- التعرف إلى العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم.

٢- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية للتخطيط التربوي.

٣- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لإدارة التغيير.

التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد العينة حول علاقة التخطيط التربوي بإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم، والتي قد تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخبرة.

#### \* مصطلحات الدراسة

**التخطيط التربوي (اصطلاحا):** عملية علمية ومنظمة تهدف إلى تحديد الأهداف التعليمية المستقبلية، ووضع الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيقها، بما يضمن تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة الأداء المدرسي (المزين وآخرون، ٢٠٢٥).

**وتعرف الباحثة التخطيط التربوي ( اجرائيا):** مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم لمهارات التخطيط التربوي، وتشمل تحديد الأهداف، وتنظيم الموارد، ووضع الخطط التنفيذية، ومتابعة تنفيذها وفق ما تقيسه فقرات الاستبيان المعدة لهذا الغرض.

**إدارة التغيير ( اصطلاحاً):** عملية إدارية هادفة إلى إحداث تطوير منظم في سياسات وأهداف المؤسسة التعليمية، من خلال التخطيط المسبق للتغيير وتوجيه العاملين نحوه، بما يعزز فاعلية الأداء واستجابة المدرسة للتحويلات التربوية (الخلف، ٢٠٢٤).

**وتعرف الباحثة إدارة التغيير (اجرائياً):** مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم لعمليات إدارة التغيير، والتي تتضمن التخطيط للتغيير، وتنظيمه، وتحفيز العاملين على تبنيه، والتقليل من مقاومته، وفق ما تقيسه بنود الاستبيان المعتمد في الدراسة.

#### \* الإطار النظري

يعدّ الإطار النظري الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسة العلمية، إذ يوفرّ الأسس المفاهيمية التي تفسّر المتغيرات الرئيسة وتوضّح طبيعة العلاقة بينها. ومن خلاله تتضح الخلفية العلمية التي تسهم في بناء تصور شامل لموضوع البحث وتوجيه خطواته التحليلية. وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الإطار المفاهيم المرتبطة بالتخطيط التربوي وإدارة التغيير، ويعرض الجهود البحثية التي فسّرت آليات التكامل بينهما في تطوير الأداء المدرسي وتحقيق جودة التعليم.

#### \* التخطيط التربوي

يعدّ التخطيط التربوي عملية علمية منظمة تهدف إلى توجيه الجهود التعليمية والإدارية نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بطريقة فعّالة وواقعية. فهو يسهم في تحديد الأولويات التعليمية، وتنظيم الموارد البشرية والمادية، وضبط الأداء المؤسسي وفق معايير الجودة (المزين وآخرون، ٢٠٢٥).

وينظر إلى التخطيط التربوي على أنه أحد أدوات القيادة المدرسية الحديثة التي تعكس الوعي الإداري والقدرة على استشراف المستقبل، من خلال وضع خطط استراتيجية تمكّن المدرسة من مواجهة الأزمات وتحقيق التحسين المستمر (العطيوي وآخرون، ٢٠٢٣). كما يمثل التخطيط الاستراتيجي المدرسي آلية منهجية لتحديد الاتجاهات الكبرى للمدرسة وربطها برؤية التعليم الوطنية، بما يضمن التكامل بين الجهود المدرسية والمؤسسية (اليحمدي والمعمري، ٢٠٢٣).

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح التخطيط التربوي يعتمد بدرجة كبيرة على كفايات القيادات المدرسية وقدرتها على تنفيذ الخطط ومتابعتها وتقييمها بصورة موضوعية، بما يضمن جودة المخرجات التعليمية (محمد، ٢٠٢١). كما أكدت دراسة الدويش وآخرون (٢٠٢٥) أن التخطيط التربوي يشكّل مدخلاً رئيساً لتحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي وجودة التعليم، من خلال توظيف الموارد وتوجيهها بفاعلية نحو الأهداف المنشودة. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن التخطيط التربوي هو الركيزة التي تبني عليها جميع الجهود التطويرية في المدرسة الحديثة.

#### ثانياً: إدارة التغيير

تعدّ إدارة التغيير من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، إذ تشير إلى مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى إحداث تحوّل مخطط في الأهداف والسياسات والممارسات التربوية لمواكبة المستجدات المحلية والعالمية (الخلف، ٢٠٢٤). وتقوم إدارة التغيير على التخطيط المسبق، وتوفير بيئة مدرسية مرنة، وتحفيز العاملين على تبني التغيير وتقليل

مقاومته لضمان فاعليته. ويعدّ القائد المدرسي العنصر المحوري في نجاح التغيير من خلال دوره في توجيه الأفراد وبناء ثقافة مدرسية تشجّع على التجديد والمبادرة (يونس ومقبل، ٢٠٢٤).

كما أكدت الوعري (٢٠٢٢) أن ممارسة المديرين لأدوارهم القيادية في التغيير التربوي تسهم في تطوير المعلمين مهنيًا وتعزيز أدائهم، إذ ترتبط إدارة التغيير ارتباطًا وثيقًا بالقيادة التحويلية القائمة على تمكين العاملين والتواصل الفعّال. وتشير دراسة النصيرات (٢٠٢٤) إلى أن القيادة التحويلية التي يمارسها المديرون تشجّع المعلمين على الانخراط في التغيير وتبني ممارسات تعليمية مبتكرة. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة ماير وآخرون (Meyer, et al., 2023) أن القيادة الفعّالة تعزز التعاون التنظيمي بين العاملين وتسهم في إحداث التغيير الإيجابي على مستوى الأداء المدرسي.

#### ثالثاً: العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير

تعدّ العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير علاقة تكاملية قائمة على الاعتماد المتبادل، حيث يوفّر التخطيط الإطار المنهجي للرؤية المستقبلية، في حين تترجم إدارة التغيير تلك الرؤية إلى خطوات عملية في الميدان. وقد أكدت دراسة المزين وآخرون (٢٠٢٥) أن فعالية التخطيط التربوي ترتبط مباشرة بقدرة القيادة على إدارة التغيير وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أوضحت دراسة الخلف (٢٠٢٤) أن نجاح عملية التغيير في المدارس

يعتمد على مدى توافر خطط تربوية مدروسة تحدّد الأهداف وتوجّه الجهود بوضوح نحو التطوير.

من جانب آخر، تشير دراسة يونس ومقبل (٢٠٢٤) إلى أن مديري المدارس الذين يمتلكون مهارات تخطيط عالية يكونون أكثر قدرة على قيادة التغيير بطريقة منظّمة ومستدامة، ما يعزز جودة التعليم واستقرار البيئة المدرسية. وخلصت دراسة الوعري (٢٠٢٢) إلى أن الدمج بين التخطيط المسبق والإدارة المرنة للتغيير يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في الأداء التعليمي وتنمية العاملين مهنيًا. بناءً على ما تقدّم، يمكن القول إن التخطيط التربوي يعدّ الأساس الذي تنطلق منه إدارة التغيير الناجحة، وإن التكامل بينهما يمثل عنصراً جوهرياً في تطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### رابعاً: القيادة المدرسية ودورها في إدارة التغيير

تعدّ القيادة المدرسية محورياً رئيساً في نجاح أي عملية تطوير تربوي، إذ تمثل الجسر الذي يربط بين التخطيط الاستراتيجي والرؤية المؤسسية من جهة، والتنفيذ العملي للتغيير من جهة أخرى. فالمدير القائد ليس مجرد منفذ للخطة بل هو ميسّر ومحفّز للآخرين على العمل بروح الفريق. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن القيادة المدرسية الفعّالة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة والتعلّم المشترك. وأوضح ماير وآخرون (Meyer, et al., 2023) من خلال دراستهم الطويلة في المدارس الأوروبية أنّ ممارسات القيادة التي تشجّع على تبادل المعرفة والتعاون بين المعلمين تسهم في إحداث التغيير التنظيمي المستدام، لأنّها ترفع من مستوى

الالتزام وتحسّن جودة اتخاذ القرار. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ المديرين الذين يدمجون فرق العمل في مراحل التخطيط والتنفيذ ينجحون في خلق بيئة مدرسية مرنة تتقبّل التغيير، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات التعليمية المعاصرة.

#### خامساً: القيادة التحويلية كمدخل للتغيير التربوي

تعدّ القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة ارتباطاً بعمليات التغيير في المؤسسات التعليمية، لأنها تركز على الإلهام والتحفيز وتمكين العاملين، بدلاً من الاكتفاء بالرقابة والتوجيه. وتقوم هذه القيادة على تعزيز الرؤية المشتركة، وبناء الثقة، وتحفيز المعلمين لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المدرسة. وقد أوضح عثمان وهاريادي (Usman & Haryadi, 2023) في دراستهم أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في رفع أداء المعلمين في المدارس المهنية، إذ تخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يشجع على الإبداع والابتكار. كما أكدت نتائجهم أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على التأثير في الاتجاهات النفسية للعاملين من خلال الحافز المعنوي والتواصل البناء، الأمر الذي يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من انخراط العاملين في تحقيق الأهداف المؤسسية. ومن هنا، يتضح أن القيادة التحويلية تعدّ مدخلاً أساسياً لتنفيذ إدارة التغيير وتحقيق التحول التربوي المنشود.

#### سادساً: القيادة الموزعة وتطوير المعلمين المهني

تشير النظريات التربوية الحديثة إلى أن القيادة الفعالة في المؤسسات التعليمية لم تعد مسؤولية المدير وحده، بل أصبحت عملية تشاركية تعتمد على توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الهيئة التعليمية. وتؤكد غالداميس-

كالدرون (Galdames-Calderón, 2023) أن القيادة الموزعة تعدّ إطاراً تنظيمياً يساهم في تطوير المعلمين مهنيًا ويعزز استقلاليتهم في صنع القرار التربوي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي. وأظهرت نتائج دراستها أنّ المديرين الذين يطبقون القيادة الموزعة يكتسبون المعلمين من الإسهام في وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها، وهو ما يولّد لديهم شعوراً بالملكية والمسؤولية تجاه التغيير. كما تبين أنّ هذا النمط القيادي يساعد على بناء مجتمعات تعلم مهنية داخل المدرسة، حيث تتبادل الخبرات وتحل المشكلات بشكل جماعي، مما يساهم في استدامة التطوير المؤسسي. وبالتالي، تمثل القيادة الموزعة ركيزة محورية في الربط بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير، لأنها تفعّل الخطط الاستراتيجية من خلال مشاركة جميع الأطراف في تحقيقها.

#### سابعاً: دمج التكنولوجيا كأداة داعمة للتخطيط والتغيير

أصبحت التكنولوجيا أحد المحركات الأساسية للتغيير في الأنظمة التعليمية الحديثة، إذ تمثل وسيلة فعّالة لتحسين عمليات التخطيط والإدارة والتقييم. فقد بيّنت عبيدي (Abedi, 2024) أنّ توظيف التكنولوجيا في التعليم يساهم في تعزيز كفاءة المدرسين وتطوير ممارساتهم، لكنه في الوقت نفسه يطرح تحديات تتعلق بمدى توافق السياسات التربوية مع الواقع العملي داخل الفصول الدراسية. وخلصت الدراسة إلى أن الفجوة بين التوجهات الرسمية في مجال التحول الرقمي وممارسات المعلمين اليومية تؤدي إلى بطء في تطبيق التغيير التكنولوجي المنشود. كما شددت على أهمية بناء قدرات القيادات المدرسية في مجال التخطيط الرقمي

وإدارة التحول التقني لضمان توظيف مستدام وفعال للتكنولوجيا. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن دمج التكنولوجيا يعدّ عنصراً داعماً لكل من التخطيط التربوي وإدارة التغيير، لأنه يوفر أدوات تحليل ومتابعة وتواصل ترفع من كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية وتدعم الابتكار في بيئة المدرسة.

#### \*مراجعة الأدبيات

تشير الأدبيات التربوية الحديثة إلى أنّ التخطيط التربوي وإدارة التغيير يمثلان محورين متلازمين في تحسين الأداء المدرسي وتطوير جودة التعليم، حيث يعدّ التخطيط حجر الأساس في بناء الرؤية المستقبلية وتنظيم الموارد، بينما تمثل إدارة التغيير الأداة التنفيذية التي تترجم الخطط إلى ممارسات واقعية داخل المدرسة. وقد أجمع الباحثون على أنّ نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق التطوير المستدام يعتمد على مدى تكامل هذين البعدين في أداء المديرين والقيادات المدرسية.

فعلى مستوى التخطيط التربوي، أظهرت الدراسات العربية اتساقاً في تأكيدها أن امتلاك المديرين مهارات تخطيط استراتيجي فعّالة يسهم في تحسين جودة التعليم وتنظيم العمل المدرسي. فقد بين المزيّن وآخرون (٢٠٢٥) أن التخطيط الاستراتيجي يشكّل مدخلاً لتحسين جودة التعليم من خلال تحديد الأولويات التربوية وتوظيف الموارد بكفاءة. كما أشار العطوي وآخرون (٢٠٢٣) إلى أنّ التخطيط الواعي يمكن المديرين من التعامل مع الأزمات التعليمية بطريقة منهجية، ويعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات

رشيدة قائمة على البيانات. وأكدت اليحمدي والمعمري (٢٠٢٣) أنّ التخطيط المدرسي يعدّ مهارة أساسية للقيادات التعليمية، إذ يوجّه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف الوطنية للتعليم. في السياق نفسه، أوضحت دراسة الدويش وآخرون (٢٠٢٥) أنّ تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيق معايير الاعتماد والجودة التعليمية، بينما ركزت محمد (٢٠٢١) على أهمية تطوير جدارات المديرين في مجال التخطيط لضمان مخرجات تعليمية أكثر كفاءة. وبذلك، تتفق هذه الدراسات على أنّ التخطيط ليس نشاطاً إدارياً تقليدياً، بل عملية قيادية تسعى إلى تطوير النظام المدرسي من الداخل. أما في مجال إدارة التغيير التربوي، فقد أظهرت الدراسات تلازماً وثيقاً بين القيادة المدرسية والقدرة على توجيه التغيير. إذ بين الخلف (٢٠٢٤) أنّ درجة تمكّن مديري المدارس من مهارات إدارة التغيير تمثل مؤشراً مهماً على كفاءة الإدارة التعليمية، وأكد يونس ومقبل (٢٠٢٤) أنّ مديري المدارس الحكومية يؤدّون دوراً محورياً في قيادة التغيير التربوي من خلال التحفيز والتواصل وبناء الثقة داخل المدرسة. كما أوضح الوعري (٢٠٢٢) أنّ نجاح التغيير يرتبط بمدى قدرة المدير على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار وتعزيز التطوير المهني. وعلى الصعيد الدولي، أظهرت دراسة ماير وآخرون (Meyer, et al., 2023) أنّ القيادة المدرسية التي تشجع التعاون بين المعلمين تسهم في دعم التغيير التنظيمي داخل المدارس. بينما أشار موسياغوا (Musaigwa, 2023) إلى أنّ القيادة الفعّالة تعدّ المحرك الأساسي في إدارة التغيير، من خلال دعم العاملين ومتابعة التقدم نحو الأهداف.



وتطرق لين وآخرون (Lien, et al., 2023) إلى أنّ الأزمات، كجائحة كوفيد-١٩، كشفت عن الحاجة إلى مرونة قيادية وقدرة المديرين على التكيف مع الظروف الطارئة.

ما تناولت مجموعة من الدراسات الحديثة أبعاداً مكملّة لموضوع القيادة وإدارة التغيير، فقد أوضح مايرز وبيكرال (Myers & Pickeral, 2023) أنّ إعداد القادة التحويليين في المؤسسات التعليمية يتطلب دمج مبادئ الخدمة المجتمعية والتعلّم القيمي في برامج التطوير المهني، بما يعزز روح المبادرة والمسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين. وبيّنت دراسة ووك (Walk, 2023) أنّ مواقف القادة واتجاهاتهم نحو التغيير تلعب دوراً حاسماً في نجاح التحول التنظيمي من خلال قدرتهم على تقديم الدعم النفسي والمهني للعاملين أثناء فترات التغيير. وأشار حسنه وآخرون (Hasanah, et al., 2023) إلى أنّ تبني القيادة القائمة على القيم يعزز الهوية المؤسسية ويقوّي الالتزام المهني للمعلمين، ما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء التربوي.

وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة دونكوه وآخرون (Donkoh, et al., 2023) أنّ جودة التعليم في المدارس، سواء الريفية أو الحضرية، تعتمد على مدى فاعلية الإدارة التعليمية وقدرتها على التخطيط والتنسيق. كما أكّد نارايانان وآخرون (Narayanan, et al., 2024) أنّ تمكين المعلمين ومنحهم الاستقلالية المهنية في إعداد الدروس يساهم في تعزيز مرونتهم تجاه التغيير ويقلّل من مقاومته. وبيّنت دراسة لطيفة وآخرون (Latifah, et al., 2024) أنّ

الرضا الوظيفي يرتبط بأساليب القيادة التي تشجّع على التواصل والتحفيز، بينما أشار رملي وآخرون (Ramli, et al., 2024) إلى أنّ التزام القادة بالعدالة التنظيمية والانضباط الإداري يساهم في رفع كفاءة الأداء المهني. وأكّد بيسريواتي وآخرون (Pisriwati, et al., 2024) أنّ تطوير الانضباط المؤسسي وتحسين أداء العاملين يتحققان من خلال القيادة التي تدمج التحفيز والمتابعة ضمن رؤية تنظيمية واضحة.

وتبرز هذه الدراسات جميعها أنّ القيادة التربوية الناجحة في سياق التغيير لا تقتصر على التخطيط والتنظيم فحسب، بل تتجاوزهما إلى تعزيز القيم التربوية، والتمكين المهني، وبناء ثقافة مدرسية قائمة على المشاركة والانفتاح، وهي مبادئ تنسجم مع أهداف هذه الدراسة في تحليل التكامل بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير في المدارس الحكومية الفلسطينية.

وفي ضوء الأدبيات التي تناولت أنماط القيادة المرتبطة بالتغيير، برزت القيادة التحويلية بوصفها النمط الأكثر ارتباطاً بفعالية التغيير المدرسي. فقد أوضح النصيرات (٢٠٢٤) أنّ ممارسة القيادة التحويلية تعزز دافعية المعلمين وانخراطهم في تطوير الأداء، بينما أكدت دراسة عثمان وهارياي (Usman & Haryadi, 2023) أنّ القيادة التحويلية مع الحافز المهني تساهم في تحسين الأداء الوظيفي والالتزام المهني. كذلك، بيّنت دراسة الزريقي وآخرون (Alzoraiki, et al., 2023) أنّ التزام المعلمين يعدّ متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المستدام،

وهو ما يدعم دور القيادة التحويلية كحلقة وصل بين التخطيط والإدارة. كما شددت غالداميس-كالدرون (Galdames-Calderón, 2023) على أهمية القيادة الموزعة في تعزيز التعاون وتنمية المعلمين مهنيًا، معتبرة أنّ توزيع المسؤوليات القيادية يساهم في ترسيخ ثقافة مدرسية داعمة للتغيير.

وفي سياق العوامل التنظيمية والسياقية التي تؤثر في التخطيط وإدارة التغيير، تطرقت دعجم (٢٠٢٢) إلى أهمية إدارة الوقت بوصفها أداة لتحقيق الإنتاجية، في حين أوضحت دراسة Stacey وآخرون (٢٠٢٣) أنّ عبء العمل والسياسات التربوية غير الواضحة قد تضعف قدرة المعلمين على التكيف مع التغييرات المؤسسية. كما بين عبيدي (Abedi, 2024) أنّ فجوة السياسات المتعلقة بدمج التكنولوجيا في التعليم تؤدي إلى توترات في ممارسات المعلمين، ما يتطلب قيادة إدارية تتبنى التغيير الرقمي بوعي وتخطيط مسبق.

وبناء على تحليل هذه الدراسات مجتمعة، يظهر أنّ الاتجاه العام للأبحاث يدعم فرضية وجود علاقة تكاملية بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير، إذ إنّ التخطيط يشكّل الإطار الذي تبني عليه عمليات التطوير، بينما تعمل إدارة التغيير على تحويل هذا الإطار إلى ممارسة واقعية. كما كشفت الأدبيات عن فجوة واضحة في الدراسات الفلسطينية والعربية، إذ ركزت غالبية الأبحاث على أحد المتغيرين بشكل منفصل دون بحث العلاقة السببية بينهما في السياقات المدرسية الواقعية. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة من خلال

تحليل العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم، بهدف تقديم تصور علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات القيادة المدرسية والإشراف التربوي في فلسطين.

#### \* منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي (Descriptive Correlational Method) لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم.

يستخدم هذا المنهج عندما يكون الهدف دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، وهو الأسلوب الأمثل للبحوث التربوية والإدارية التي تتناول اتجاهات أو ممارسات أو علاقات سلوكية (Meyer, et al., 2023).

#### \* مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم خلال العام الدراسي (2024/2025)، والبالغ عددهم (١٢٠) مديراً ومديرة وفق سجلات مديرية التربية والتعليم في طولكرم. ويعد هذا المجتمع من الفئات الرئيسة المسؤولة عن تنفيذ سياسات وزارة التربية والتعليم وتطبيق الخطط التربوية ومتابعة عمليات التطوير الإداري.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها (٧٠٪) أي ما يعادل (٨٤) مديراً ومديرة، روعي في اختيارها تمثيل الجنسين، وتنوع المؤهلات العلمية، والفئات العمرية، وعدد سنوات الخبرة، بما يضمن تمثيلاً واقعياً وشاملاً لمجتمع الدراسة في محافظة طولكرم.

جدول (١): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = ٨٤)

المتغير	الفئة	التكرار (عدد)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	40	47.6
	إناث	44	52.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	52	61.9
	دراسات عليا (ماجستير فأعلى)	32	38.1
العمر	أقل من ٣٥ سنة	22	26.2
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	36	42.9
	45 سنة فأكثر	26	31.0
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	20	23.8
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	38	45.2
	20 سنة فأكثر	26	31.0
الإجمالي	—	84	100

يظهر الجدول توازناً ملحوظاً في توزيع العينة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخبرة، مما يكسب نتائج الدراسة درجة عالية من التمثيل والموضوعية، ويعزز من صدق التعميم الإحصائي على مجتمع الدراسة الكلي.

### رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وسهولة تطبيقها على مجتمع كبير. تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (40) فقرة موزعة على محورين: -

### ١- التخطيط التربوي (20 فقرة) تقيس مدى ممارسة

المديرين لعمليات التخطيط التربوي، وتشمل تحديد الأهداف، تنظيم الموارد، إعداد الخطط التنفيذية، المتابعة، والتقييم.

### ٢- إدارة التغيير (٢٠ فقرة) تقيس مدى ممارسة المديرين

لمهارات إدارة التغيير، وتشمل التخطيط للتغيير، تحفيز العاملين، إدارة مقاومة التغيير، وضمان استدامة التطوير.

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي

بدرجات: -

(5) بدرجة كبيرة جداً، (٤) بدرجة كبيرة، (٣) بدرجة

متوسطة، (٢) بدرجة قليلة، (١) بدرجة قليلة جداً.

وقد صممت الفقرات بعد مراجعة الأدبيات التربوية

والدراسات السابقة مثل (المزين وآخرون، ٢٠٢٥؛ الخلف،

٢٠٢٤؛ Meyer, et al., 2023)

### خامساً: صدق الأداة

تحقق الصدق بمستويين: -

### ١- صدق المحتوى: (Content Validity)

تم عرض الاستبانة على لجنة من (١٠) محكمين من أساتذة الجامعات والخبراء في الإدارة التربوية والقياس والتقييم، وتم تعديل بعض العبارات بناءً على ملاحظاتهم لضمان وضوحها وملاءمتها لأهداف الدراسة. احتفظ بالفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (٨٠٪) فأكثر.

### ٢- الصدق البنائي: (Construct Validity)

جرى حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.83 - 0.48)، وهي دلالة على اتساق الفقرات في قياس البعد ذاته.

## سادساً: ثبات الأداة

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (٢٠ مديراً ومديرة) من خارج عينة الدراسة الأصلية.

وقد بلغت قيم الثبات كما يلي: -

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ( $\alpha$ )
التخطيط التربوي	20	0.91
إدارة التغيير	20	0.89
الاستبانة ككل	40	0.93

تشير هذه القيم إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية الإحصائية، وهي مناسبة للتطبيق الميداني.

## سابعاً: الإجراءات الميدانية

١- تم الحصول على موافقة مديرية التربية والتعليم في طولكرم لتطبيق الأداة في المدارس الحكومية.  
٢- وزعت الاستبانات إلكترونياً وورقياً على المديرين والمديرات مع توضيح الهدف من الدراسة وضمان سرية المعلومات.

٣- أتيح للمشاركين أسبوعان للإجابة، ثم جمعت الاستبانات وراجعتها الباحثة للتحقق من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل.

٤- أدخلت البيانات في برنامج SPSS الإصدار ٢٦ لإجراء التحليل الإحصائي، واستخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل بيرسون وتحليل التباين الأحادي للإجابة عن أسئلة الدراسة.

## ثامناً: أخلاقيات البحث العلمي

حرصت الباحثة على الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي في جميع مراحل إعداد وتنفيذ الدراسة، وذلك من خلال ما يلي: -

١- **الشفافية والمصادقية:** الالتزام بالموضوعية التامة في عرض النتائج وتحليلها دون تحريف أو مبالغة.

٢- **الموافقة المستنيرة:** تم تزويد جميع المشاركين بمقدمة توضح أهداف البحث وطبيعته، وتم إشعارهم بأن مشاركتهم طوعية بالكامل.

٣- **السرية والخصوصية:** ضمنت سرية البيانات وعدم الكشف عن هوية أي مشارك، واستخدام النتائج للأغراض الأكاديمية فقط.

٤- **الملكية الفكرية:** تم توثيق جميع المصادر والمراجع وفق نظام APA الإصدار السابع، مع مراعاة الأمانة العلمية في النقل والاقتباس.

٥- **الاحترام المتبادل:** تعاملت الباحثة مع المشاركين والمؤسسات التعليمية باحترام وتقدير، وبما يتوافق مع قيم البحث التربوي والمهني.

## \* النتائج ومناقشتها

يهدف هذا القسم إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أسئلتها وأهدافها والإطار النظري الذي بنيت عليه، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة عبر برنامج SPSS الإصدار ٢٦ وقد عرضت النتائج وفق ترتيب الأسئلة الرئيسة والفرعية.

## \* نتائج الأسئلة

**السؤال الرئيس:** ما العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم؟

سيعرض هذا السؤال بعد النتائج الفرعية، حيث يتطلب تحليل الارتباط بين المحورين الرئيسيين.

**السؤال الفرعي الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية للتخطيط التربوي من وجهات نظرهم؟  
الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور

التخطيط التربوي (ن = ٨٤)

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	أحدد أهداف المدرسة بدقة قبل تنفيذ أي خطة	4.47	0.57	1	مرتفع جدا
2	أضع -خططا- تنفيذية سنوية تتماشى مع رؤية وزارة التربية والتعليم	4.39	0.63	2	مرتفع جدا
3	أشارك المعلمين في إعداد الخطط التطويرية	4.26	0.69	3	مرتفع
4	أتابع تنفيذ الخطط بشكل دوري لتصحيح الانحرافات	4.21	0.66	4	مرتفع
5	أستخدم البيانات والمؤشرات التربوية لتقييم الخطة	4.11	0.74	5	مرتفع
المتوسط الكلي	—	4.29	0.66	—	مرتفع جدا

## \* تفسير النتيجة

تظهر النتائج أن درجة ممارسة التخطيط التربوي لدى المديرين والمديرات جاءت مرتفعة جدا ( $M=4.29$ ,  $SD=0.66$ ) وهذا يدل على وعي إداري واستراتيجي مرتفع لدى القيادات التربوية بأهمية التخطيط المسبق. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه المزيّن وآخرون (2025) الذين أكدوا أن التخطيط الاستراتيجي يمثل مدخلا رئيسا لتحسين جودة التعليم من خلال تحديد الأهداف

وتنظيم الموارد بكفاءة. كما تدعمها نتائج اليعمدي والمعمري (2023) التي بيّنت أن مهارات التخطيط الاستراتيجي تعدّ من الكفايات الجوهرية لمديري المدارس في تحقيق الرؤية التعليمية الوطنية.

**السؤال الفرعي الثاني:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لإدارة التغيير من وجهات نظرهم؟  
الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة التغيير (ن = ٨٤)

رقم الفقرة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	أعمل على توضيح أهداف التغيير لجميع العاملين في المدرسة	4.27	0.68	1	مرتفع
2	أشجع المعلمين على المشاركة في عمليات التطوير	4.19	0.65	2	مرتفع
3	أواجه مقاومة التغيير بأساليب إقناعية وتدريبية	4.12	0.72	3	مرتفع
4	أتابع أثر التغيير على الأداء المدرسي	4.08	0.70	4	مرتفع
5	أوفر بيئة مدرسية مرنة تتقبل التغيير	3.99	0.81	5	مرتفع
المتوسط الكلي	—	4.13	0.71	—	مرتفع

## \* تفسير النتيجة

أظهرت النتائج أن ممارسة إدارة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة ( $M=4.13$ ,  $SD=0.71$ )، مما يشير إلى أن المديرين والمديرات يمتلكون مهارات قيادية فعالة في تحفيز العاملين وتوجيه التغيير التربوي.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الخلف (2024) الذي أوضح أن تمكّن مديري المدارس من مهارات إدارة التغيير يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي، ومع دراسة يونس ومقبل (2024) التي بيّنت أن إشراك المعلمين في عملية التغيير يخفف المقاومة ويعزز القبول التنظيمي.

**السؤال الرئيس:** ما العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم؟

الجدول (٤): معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط التربوي وإدارة

التغيير (ن = ٨٤)

التغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	نوع العلاقة
التخطيط التربوي × إدارة التغيير	0.77	0.000	طردية قوية ودالة إحصائياً

\* تفسير النتيجة

يتبين وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير ( $r = 0.77, p < 0.01$ )، ما يعني أن تحسين مستوى التخطيط التربوي يسهم في تعزيز فعالية إدارة التغيير.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة ماير وآخرون (Meyer et al., 2023) الذين أكدوا أن القيادة المدرسية الناجحة توظف التخطيط الاستراتيجي كأساس لإدارة التحول التنظيمي، كما تدعمها نتائج المزين وآخرون (2025) التي أشارت إلى أن التخطيط الواعي يوجه التغيير نحو أهداف محددة ومتابعة دقيقة.

**السؤال الفرعي الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسط استجابات أفراد العينة حول علاقة التخطيط التربوي بإدارة التغيير تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)؟

الجدول (٥): نتائج اختبار (t-test) لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)	الدالة
الجنس	ذكور	4.25	0.60	0.98	0.330	غير دالة
	إناث	4.17	0.63	—	—	—

\* تفسير النتيجة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير تعزى للجنس، ما يشير إلى أن مستوى الممارسة لدى المديرين والمديرات متقارب في الأداء الإداري والتخطيطي.

الجدول (٦): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA) لمتغيري المؤهل العلمي والعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	Sig	الدالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.542	1	0.542	1.47	0.229	غير دالة
	داخل المجموعات	30.021	82	0.366	—	—	—
	الإجمالي	30.563	83	—	—	—	—
العمر	بين المجموعات	0.918	2	0.459	1.95	0.148	غير دالة
	داخل المجموعات	19.213	81	0.237	—	—	—

الجدول (٧): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	Sig	الدالة
بين المجموعات	0.846	2	0.423	2.10	0.127	غير دالة
داخل المجموعات	16.308	81	0.201	—	—	—
الإجمالي	17.154	83	—	—	—	—

## \* تفسير النتيجة العامة

تشير نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، العمر، أو سنوات الخبرة.

وهذا يشير إلى أن الممارسات الإدارية الخاصة بالتخطيط وإدارة التغيير تعدّ سلوكاً مؤسسياً عاماً أكثر من كونها متأثرة بخصائص شخصية أو مهنية، وهو ما تؤكدته نتائج موسياغوا (2023) Musaigwa التي أشارت إلى أن القيادة في إدارة التغيير ترتبط بثقافة المؤسسة أكثر من خصائص الأفراد.

تكشف نتائج الدراسة عن وعي إداري مرتفع لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم بأهمية التخطيط التربوي والإدارة الحديثة للتغيير.

كما تؤكد النتائج وجود تكامل عضوي بين العمليتين، حيث يشكل التخطيط القاعدة التنظيمية التي تحدد الاتجاه والرؤية، بينما تمثل إدارة التغيير الأداة التنفيذية التي تترجم تلك الرؤية إلى ممارسات واقعية.

وتعكس هذه النتائج التحول الإيجابي في الفكر الإداري التربوي الفلسطيني، الذي بات يتجه نحو التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وتبني القيادة التشاركية التحويلية ويمكن تفسير ارتفاع مستويات الممارسة بزيادة وعي المديرين بأهمية التغيير المؤسسي وبدعم وزارة التربية لبرامج التدريب القيادي والإشراف المهني في المدارس الحكومية.

## \* الاستنتاجات

١- ارتفاع مستوى ممارسة التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم، مما يدل على وعيهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتنظيم العمل التربوي وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.

٢- ارتفاع درجة ممارسة إدارة التغيير التربوي بدرجة كبيرة، مما يعكس قدرة المديرين على التعامل مع التحولات التنظيمية والسياسات التعليمية الجديدة بأساليب قائمة على المشاركة والتحفيز، وهو ما يعزز ثقافة التطوير المستدام في المدارس.

٣- وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين التخطيط التربوي وإدارة التغيير، مما يشير إلى أن تحسين التخطيط المدرسي يسهم مباشرة في تعزيز فاعلية التغيير المؤسسي داخل المدارس، ويؤكد أن التخطيط هو الأساس الاستراتيجي لإدارة التحول التربوي.

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، العمر، أو سنوات الخبرة، وهو ما يعني أن ممارسات التخطيط وإدارة التغيير أصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية العامة للمدارس الفلسطينية، لا ترتبط بخصائص شخصية للمدير أو المدرسة.

٥- أظهرت النتائج أن المديرين الذين يشركون المعلمين في إعداد الخطط وتنفيذها يحققون مستويات أعلى من فاعلية التغيير، مما يدعم دور القيادة التحويلية والموزعة في إدارة التطوير المدرسي بفعالية.

٦- تؤكد الدراسة أن الجمع بين التخطيط القائم على البيانات وإدارة التغيير التشاركية يعدّ أحد أهم محددات نجاح المؤسسات التعليمية في مواجهة التحديات التربوية والاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.

#### \* التوصيات

استناداً إلى ما سبق، توصي الباحثة بما يلي: -

- ١- تعزيز التدريب القيادي لمديري ومديرات المدارس في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير، من خلال برامج متخصصة تنفذها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالشراكة مع الجامعات ومراكز التطوير التربوي.
- ٢- إدماج مفاهيم التخطيط وإدارة التغيير في برامج إعداد القيادات التربوية، بحيث تشمل مساقات عملية في تحليل الواقع التعليمي، وتوظيف البيانات، وإدارة التحول المؤسسي.
- ٣- تعزيز ثقافة المشاركة في التخطيط المدرسي من خلال إشراك المعلمين، والمشرفين، وأولياء الأمور في صياغة الخطط السنوية ومتابعة تنفيذها، بما يرفع من مستوى الالتزام والمسؤولية الجماعية تجاه التغيير.
- ٤- تفعيل نظم المتابعة والتقييم المستمر للخطط المدرسية لضمان تحويلها إلى إجراءات واقعية قابلة للقياس، وربط نتائج التقييم بخطط التطوير اللاحقة.
- ٥- تطوير بيئة مدرسية مرنة ومحفزة للتغيير تعتمد على العمل الجماعي والاتصال المفتوح، وتشجع المبادرات الإبداعية للمعلمين والإداريين.

- ٦- تضمين التخطيط الرقمي والتحول التكنولوجي ضمن خطط المدارس الحكومية، بما يعزز قدرتها على مواكبة التغيرات في التعليم الرقمي وأساليب التعلم الحديثة.
- ٧- الاستفادة من نتائج الدراسة في صياغة سياسات إشرافية جديدة تعتمد على التكامل بين التفكير الاستراتيجي والقيادة التشاركية ضمن منظومة الإدارة المدرسية الفلسطينية.

#### \* المقترحات البحثية المستقبلية

- في ضوء النتائج الحالية والفحوات البحثية التي كشفت عنها هذه الدراسة، تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية في المجالات الآتية: -
- ١- دراسة العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والموزعة والتخطيط التربوي في المدارس الثانوية الفلسطينية.
  - ٢- بحث أثر الثقافة التنظيمية المدرسية في تعزيز التكامل بين التخطيط وإدارة التغيير.
  - ٣- دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة في مستوى ممارسة التخطيط وإدارة التغيير.
  - ٤- دراسة أثر التحول الرقمي في الإدارة التربوية على تطوير مهارات إدارة التغيير لدى القيادات المدرسية.
  - ٥- إجراء دراسات نوعية (كيفية) تركز على تجارب المديرين الميدانية في قيادة التغيير وتنفيذ الخطط التطويرية في ظل الأزمات.



## \* المراجع

### اولاً- المراجع العربية

- الخلف، فهد. (٢٠٢٤). درجة تمكّن مديري المدارس بمدينة الرياض من مهارات إدارة التغيير. المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٦(3)، ٦٥-٦٥.
- دعجم، سعيد. (٢٠٢٢). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بمؤشرات الإنتاجية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣(4)، ١٠٦-١٤١.
- الدويش، آلاء، الصغير، عبدالله، الحلواني، حنان، نعمات، عبد الناصر. (٢٠٢٥). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت (دراسة نظرية). مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤١(8)، ١٧٩-١٤١.
- العطيوي، حمدان، علي، ركان. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٩(2.2)، ٢٨-١.
- علي، فاطمة عيسى أحمد. (٢٠٢٢). مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الأردنية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣(2)، ٥٨٨-٥٧١.
- محمد، سماح. (٢٠٢١). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساسي. المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٣(4)، ١٠٦-١٤١.
- المزين، حسين، أبو بطيحان، نور، أبو صالح، إيناس. (٢٠٢٥). تحسين جودة التعليم المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٦(8)، ٩٥-٧٥.
- المطيري، فواز، دسوقي، عبدالنواب، الحلواني، حنان. (٢٠٢٥). تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤١(5.2)، ٨١-٤٠.
- النصيرات، عرسان. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي (الأردن). مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤٠(3)، ١٥٤-١٢٣.
- الوعري، عطا محمد، عريب. (٢٠٢٢). دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفريز في شرقي القدس. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(7.2)، ٢٢٠-١٩٨.
- اليحمدي، حمد، المعمري، أمينة. (٢٠٢٣). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري

- management on quality education in rural and urban primary schools in Ghana. *Heliyon*, 9(11).
- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed leadership: School principals' practices to promote teachers' professional development for school improvement. *Education Sciences*, 13(7), 715.
- Hasanah, I., Hefniy, H., & Zaini, A. W. (2023). Strengthening brand identity: Embracing local wisdom through character education management. *Indonesian Journal of Education and Social Studies*, 2(2), 83-94.
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719-748.
- Lien, C. M., Khan, S., & Eid, J. (2023). School principals' experiences and learning from the Covid-19 pandemic in
- مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 39(4.2)، ١٥٤-١٩٦.
- يونس، عبد الحكيم ، مقبل، منار. (٢٠٢٤). دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، ٤٠(3)، ٢٠٤-٢٢٣.
- ثانياً- المراجع الأجنبية
- Abedi, E. A. (2024). Tensions between technology integration practices of teachers and ICT in education policy expectations: implications for change in teacher knowledge, beliefs and teaching practices. *Journal of computers in education*, 11(4), 1215-1234.
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A. A., Naji, G. M. A., Almaamari, Q., & Beshr, B. A. H. (2023). Impact of teachers' commitment to the relationship between transformational leadership and sustainable teaching performance. *Sustainability*, 15(5), 4620.
- Donkoh, R., Lee, W. O., Ahoto, A. T., Donkor, J., Twerefoo, P. O., Akotey, M. K., & Ntim, S. Y. (2023). Effects of educational

- teachers. *Journal of Curriculum Studies*, 56(1), 17-34.
- Pisriwati, S. A., Hardi, Y., & Siswanto, D. H. (2024). Enhancing organizational development through principal leadership to improve teacher and staff work discipline. *Journal of Organizational and Human Resource Development Strategies*, 1(01), 52-62.
- Ramli, A., Mundzir, M., Suprianto, G., Ashadi, F., & Arifudin, O. (2024). Analysis of the Influence of Organizational Commitment on Work Discipline of Public High School Teachers. *Journal on Education*, 6(2), 12927-12934.
- Stacey, M., McGrath-Champ, S., & Wilson, R. (2023). Teacher attributions of workload increase in public sector schools: Reflections on change and policy development. *Journal of Educational Change*, 24(4), 971-993.
- Usman, H. M., & Haryadi, R. N. (2023). The effect of transformational leadership and work motivation on teacher performance at Vocational High Norway. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(5), 775-790.
- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, 24(3), 425-455.
- Musaigwa, M. (2023). The role of leadership in managing change. *International review of management and marketing*, 13(6), 1.
- Myers, C., & Pickeral, T. (2023). Service-learning: An essential process for preparing teachers as transformational leaders in the reform of public education. In *Learning with the community* (pp. 13-41). Routledge.
- Narayanan, M., Shields, A. L., & Delhagen, T. J. (2024). Autonomy in the spaces: Teacher autonomy, scripted lessons, and the changing role of

School Bina Mandiri  
Cileungsi. International Journal  
of Sharia Business  
Management, 2(1), 23-29.

Walk, M. (2023). Leaders as change  
executors: The impact of leader  
attitudes to change and change-  
specific support on  
followers. European  
Management Journal, 41(1),  
154-163.