جامعة بنغازي –كلية التّربية

مجلة كلية التربية ... العدد التاسع عشر ... ديسمبر 2025



فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية

"The Effectiveness of Participatory Strategic Planning in Achieving Sustainable Professional Development for Teachers in Palestinian Schools"

ا. د. سليمان حسين موسى المزين أستاذ أصول التربية والادارة التربوية. كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة

Prof. Dr. Suleiman Hussein Mousa Al-Muzayin
Professor of Foundations of Education and Educational Administration
Faculty of Education, Islamic University of Gaza

أ. سماهر عبد المجيد حماد الفرا ماجستير أصول التربية والادارة التربوية

Samaher Abd Elmajeed Hamad Alfarra
Master's Degree in Foundations of Education and Educational Administration

alfarrasamaher@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية من وجهة نظرهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب كل من المنهج الارتباطي والمنهج السببي. وطُوِّرت استبانة مكوّنة من (43) فقرة موزعة على تسعة مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، طُبقت على عينة عشوائية بلغت (220) معلمٍ ومعلمة من أصل مجتمع الدراسة البالغ عدد أفراده (1068) معلمٍ ومعلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم في محافظة خان يونس للعام الدراسي2025/2024.

أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

1. أنّ مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة.
2. أن واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة أيضًا.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية وواقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين فيها.
4. وجود أثر في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية في تحسين واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي المعلمين بأهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تنظيم ورش عمل ولقاءات دورية داخل المدرسة، مع التأكيد على أهمية إشراك المعلمين في تحديد أولوياتهم التدريبية من خلال استخدام أدوات جمع بيانات مثل الاستبانات الدورية أو المقابلات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، التنمية المهنية المستدامة، المدارس الفلسطينية.

This study aimed to identify the effectiveness of implementing participatory strategic planning in achieving sustainable professional development for teachers in Palestinian schools from their perspective. The study adopted the descriptive analytical approach, along with both the correlational and causal approaches. A questionnaire consisting of 43 items distributed across nine domains was developed. After ensuring its validity and reliability, it was administered to a random sample of 220 teachers out of a study population of 1,068 teachers, according to the statistics of the Ministry of Education in Khan Younis Governorate for the academic year 2024/2025.

The results of the study showed the following:

1. The level of implementing participatory strategic planning in Palestinian schools, from the teachers' point of view, was high.
2. The reality of sustainable professional development for teachers in Palestinian schools, as perceived by them, was also high.
3. There is a statistically significant correlation at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between the level of participatory strategic planning implementation in Palestinian schools and the status of sustainable professional development for teachers.
4. There is a significant effect of implementing participatory strategic planning in Palestinian schools on improving the reality of sustainable professional development for teachers.

The study recommended the importance of raising teachers' awareness of strategic planning through organizing workshops and regular meetings within the school. It also emphasized the need to involve teachers in identifying their training priorities using periodic surveys or interviews.

Keywords: Participatory Strategic Planning, Sustainable Professional Development, Palestinian Schools.

المـقدمـة

يشهد العصر الراهن تحولات سريعة وتطورات متلاحقة مصحوبة بأزمات متكررة، مما يستدعي من المؤسسات التعليمية تبني استراتيجيات مرنة ومستدامة تُمكّنها من التكيف مع هذه التغيرات، ومواكبة المستجدات، والتصدي للتحديات بفعالية

تواجه المؤسسات، ولا سيّما التربوية منها، تحديات متنامية في القدرة على استشراف المستقبل والتخطيط له، وذلك نتيجة لبيئة العمل الداخلية والخارجية التي تتسم بالتغير السريع في مجالات التكنولوجيا، وتزايد تدفق المعلومات، وتطور وسائل الاتصال، إلى جانب التعديلات المتواصلة في الأنظمة والتشريعات، فضلاً عن شُح الموارد المالية. وقد فرضت هذه التحديات ضغوطًا متزايدة على المؤسسات، مما جعل من التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا غنى عنها، لا بوصفه خيارًا إداريًا فحسب، بل بوصفه أحد الأسس الرئيسة للنجاح، ومؤشّرًا في النضج المؤسسي، والرؤية المستقبلية، ومستوى الوعي بالتغيرات العالمية، ونهجًا حضاريًا لإدارة التغيير وتحقيق التطوير المستدام. (حمدان وإدريس،2009، 5)

تُعدّ التنمية المهنية المستدامة أحد الركائز الأساسية في مساعي إصلاح النظام التعليمي والارتقاء بجودة مخرجاته. ويتطلب تحقيق هذا الهدف تركيزًا دائمًا على تأهيل المعلم وتطوير مهاراته وكفاءاته، لما له من دور محوري في العملية التعليمية وتأثير مباشر في تشكيل شخصية المتعلمين. وفي هذا السياق، يبرز التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة فعّالة تعتمدها المؤسسات التعليمية لمواكبة التحولات المتسارعة، وتعزيز قدرتها على التكيف والتجديد، بما يسهم في تحقيق التقدم التربوي ودعم التنمية المجتمعية الشاملة.

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من المقومات الأساسية التي باتت تحظى بأهمية متزايدة في الميدان التربوي، نظرًا لدوره الفاعل في توجيه العمل المدرسي نحو رؤى وأهداف واضحة قابلة للتحقيق. ويُنظر إلى القادة التربويين باعتبارهم محور هذا التخطيط، لما لهم من دور في رسم السياسات، واتخاذ القرارات المؤثرة في تحسين بيئة التعلم. من هنا، تبرز الحاجة إلى تمكينهم من مهارات التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بمرونة وفعالية داخل المدرسة، مع أهمية إشراك المعلمين وتعزيز روح الفريق في تبني هذا النهج، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء التربوي في الحاضر، ويدعم تحقيق الأهداف المستقبلية بشكل مستدام.

يُعد التخطيط الاستراتيجي عنصرًا محوريًا في تطوير المؤسسات التعليمية، حيث يُوفر إطارًا منهجيًا لتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف. يُمكّن هذا النوع من التخطيط المؤسسة من صياغة استراتيجيات فعالة تتلاءم مع المتغيرات البيئية، وتعزز من قدرتها على استغلال الإمكانات المتاحة بكفاءة. كما يسهم في ضمان استمرارية الأداء وتحقيق التميز .(الدوسري،2017، 335)

ولتحقيق تحول نوعي في فعالية التخطيط، لم يعد كافيًا الاكتفاء بالأسلوب التقليدي الذي تنفرد فيه الإدارات العليا بوضع الخطط، بل أصبح من الضروري تبنّي نهج التخطيط الاستراتيجي القائم على المشاركة. ويعني ذلك إشراك جميع أصحاب المصلحة في العملية التخطيطية، بما فيهم العاملون، والمجتمع المحلي، والشركاء. فمثل هذا التوجّه يوسّع من دائرة الرؤية، ويُسهم في تعزيز روح الابتكار وزيادة الالتزام بتنفيذ الخطط. وبذلك تتحوّل الخطط الاستراتيجية من مجرد أوراق تنظيمية إلى أدوات فاعلة ومتكاملة تقود إلى التغيير الإيجابي والتنمية المستدامة.

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى ترسيخ روح التعاون، وتعزيز الالتزام بتنفيذ الخطط، وضمان توحيد وتكامل الرؤى بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية أكبر .

ويعرف **التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة** على أنه سلسلة من العمليات تشترك فيها مجموعات ومصالح متنوعة في التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الخطة وتنفيذها ومن المرجح أن يتم التفاوض بشأن أشكاله وجداوله الزمنية واتفاق بين المشاركين. (Halla,2005, 137).

كما يعرف بأنه عملية تسمح للمنظمة وعملائها العمل معاً لرسم مستقبلهم، وبلورة أولوياتهم وأهدافهم، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف بما يتماشى مع تطلعاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما يحيط ببيئة المنظمة من عوامل داخلية وخارجية. (الشنتف،2015،647).

ويركز التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة على إشراك جميع أفراد المجتمع في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، حيث يعدّ الناس الأكثر علماً ووعياً في القضايا التي تخصهم، فيتعاونون مع الخبراء لتحقيق تحسين مستمر في طرائق العمل وأساليبه، وبهذا المنهج يتمّ دمج الحكومات والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص في العملية التخطيطية، إذ يؤمن هذا النهج بأنّ مشاركة الناس تُعدّ من المتطلبات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة. (خليل،2010، 798).

يسهم التخطيط التشاركي في تعزيز ترابط وتكامل المجتمع، من خلال بناء توافق في الرؤى حول سُبل المضي قدمًا نحو مستقبل أكثر إشراقًا، وقد أثبتت العديد من التجارب الناجحة في مختلف القطاعات فاعلية هذا النهج، حيث اعتمدت على التخطيط بالمشاركة كأساس لجميع مراحل العمل. ويكمن جوهر هذا النوع من التخطيط في تمكين المجتمع من التعبير بصوت واحد عن احتياجاته وتحديد أولوياته، بما يضمن معالجة القضايا الأكثر إلحاحًا بطريقة تعاونية وشاملة (Ministry of Local Government,2003, 1)، وعلاوة على ذلك فإنّ التخطيط التشاركي ينطوي على وضع خطط عمل واقعية ويمكن تنفيذها بسرعة ، وبعبارة أخري خطط لا تتم من فراغ (Fisher,2001, 17).

لقد أظهرت الأدبيات والدراسات السابقة مدى أهمية الأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، لما له من فوائد وتأثيرات على المنظمات، ومن الفوائد التي ذكرتها (قدومي،2009):

تقوية الالتزام، زيادة المعرفة والإدراك، المشاركة في تحليل الوضع، بناء هدف مشترك، إعداد خطط نابعة من الاحتياجات الفعلية، تبني خطط أكثر واقعية.

ومن الضروري تشجيع الناس على المشاركة، والمشاركة يجب أن تكون عن رغبة واختيارية تتعلق بالشخص، وقد تختلف المحفزات حسب الجهة المشاركة ومدى علاقتها واهتمامها بالمؤسسة، من خلال: شعور المشارك أن صوته مسموعًا، حصول المشارك على تغذية راجعة من قبل المؤسسة، كلمات تشجيع أمام الجميع.

يُعدّ تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي بمشاركة جميع المعنيين خطوة أساسية تسهم بفاعلية في نجاح تطبيقه على أرض الواقع ، فقد أشارت دراسة (هاشم،2009،2334) بأنّ مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة لا يمكن أن تنفذ مرة واحدة، بل يتطلب أن يُعطى وقت لكسب ثقة المجتمع المحلي والمجموعات المستفيدة لفهم ما يتم اقتراحه، ولقد وضّحت الدراسة مراحل العملية:

1. الاطلاع وتأهيل المشاركين: يتم تحفيز لفكرة الشراكة، والترويج لها.
2. التحضير: مرحلة التركيز على بناء العلاقات، والثقة، وإيجاد اتصال مباشر مع أصحاب المصالح والمنتفعين.

3. الشراكة: يتم في هذه المرحلة اتخاذ القرارات، وتحديد التوجهات الاستراتيجية النابعة من المشاركين في إعدادها، لضمان تحقيق المصلحة العامة.
4. الاستمرارية: تحقيق استمرارية الشراكة عبر لجان متابعة وتقييم، وإعادة صياغة الأهداف وفقًا للمتغيرات.

أسفر تباين وجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم التخطيط بالمشاركة عن اختلاف ملحوظ في تحديد أبعاده، وذلك تبعًا لأهداف كل دراسة، كما يظهر في دراسة سعد (2024) وخليل (2010). ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط التشاركي، تبيّن ندرة الدراسات التي تناولت أبعاده بشكل منهجي، وبناءً على ذلك اعتمدت هذه الدراسة الأبعاد الآتية:

1. **التحليل البيئي بالمشاركة:** تحليل البيئة الداخلية والخارجية، يتضمن تقييم نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، يساعد هذا التحليل في فهم الوضع الحالي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
2. **صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة:** وضع رؤية مستقبلية واضحة ورسالة تعبّر عن قيم المدرسة وأهدافها، مما يوفر توجيهاً مشتركاً لجميع العاملين والمعنيين.
3. **وضع السياسات وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية بالمشاركة:** من خلال إشراك جميع المعنيين: (الإدارة، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي) في وضع السياسات المدرسية، ووضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس تدعم تحسين جودة التعليم، فيؤدي إلى تحقيق تكامل بين الأهداف التعليمية والتوجهات الوطنية والدولية في مجال التعليم.
4. **تحديد البدائل الاستراتيجية بالمشاركة:** حيث يسهم في إيجاد خيارات متعددة لتحقيق الأهداف المرجوة، مما يتيح اتخاذ قرارات أكثر فاعلية ومرونة لمواجهة التحديات المحتملة، يعزّز قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع التحديات، تحسين جودة التعليم، وضمان استدامة القرارات المتخذة من خلال إشراك الجميع في صناعة الحلول.

تواجه عملية التخطيط التشاركي عددًا من المعوقات التي قد تُفضي إلى إضعاف فاعليتها أو فشلها في بعض الأحيان. ويمكن تلخيص أبرز هذه المعوقات في النقاط الآتية (Rietbergen-McCracken,2001):

1. الوقت والمال: عملية التخطيط تحتاج إلى كثير من المصادر المالية والوقت والجهد.

2. الرفض والتلاعب: بعض المسؤولين قد يشعرون بالتهديد إذا تعرض مصالحهم أو مسؤولياتهم للتقويض من قبل المشاركين الآخرين، والبعض يمكن أن يتلاعبوا بعملية التخطيط بالمشاركة من أجل أجندات شخصية.

3. تصعيد وتيرة المخاطر: نجاح عملية التخطيط بالمشاركة يعتمد على قدرة عملية التخطيط على التأقلم مع الظروف المختلفة والمتعددة، تبرز أحياناً مخاطر تجعل عنصر المشاركة فارغا من المعنى.

ويُعَدّ التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة من الأدوات الفاعلة التي تدعم التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، إذ يُعزّز ثقافة التخطيط، ويوفر الموارد والدعم اللازم، ويُوظف التكنولوجيا لتحسين عمليات التخطيط والتقييم. كما يُتيح هذا النمط من التخطيط لجميع أصحاب المصلحة—من معلمين وإداريين وطلاب وأولياء أمور—المشاركة الفاعلة في صنع القرار التربوي، مما يسهم في بناء بيئة تعليمية محفزة، ويعزز القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في المجال التعليمي.

اتسع مفهوم **التنمية المهنية المستدامة** للمعلمين ليشمل أكثر من مجرد التدريب أثناء الخدمة، حيث أصبح التدريب جزءًا واحدًا فقط من هذا المفهوم الأوسع. كما يتجاوز التنمية المهنية المستدامة مفهوم النمو الوظيفي، فهي عملية طويلة الأمد تتضمن خبرات منظمة ومخططة تهدف إلى تعزيز التطور البنائي للمعلم، وليس مجرد نقل للمعارف والمهارات. (الصاعدي،2014، 2).

ويعرّفها (الطياري،2024) بأنها عملية طويلة الأمد، يتم التخطيط لها وتنفيذها بشكل منظم، وتهدف إلى تزويد المعلمين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة من خلال برامج التعليم والتدريب المستمر، وتركّز هذه العملية على تمكين المعلمين من مواكبة المستجدات التربوية المتسارعة، وتعزيز قدرتهم على التأمل الذاتي في ممارساتهم التعليمية، مما يُسهم في تحسين أدائهم التدريسي بشكل فعّال، وينعكس بشكل إيجابي على مستوى تحصيل الطلبة الأكاديمي

كما تُعرّف بأنّها مجموعة الوسائل المنهجية وغير المنهجية التي تهدف إلى تمكين المعلمين من اكتساب مهارات جديدة، وتنمية قدراتهم في الممارسات المهنية وطرائق التدريس، كما تشمل استكشاف مفاهيم متقدمة تتعلق بالمحتوى التعليمي، والموارد، والأساليب التي تعزّز من كفاءة الأداء التدريسي.(إبراهيم وآخرون،2016).

ينبثق التحوّل نحو مفهوم التنمية المهنية المستدامة للمعلم من الحاجة الماسّة إلى تمكينه من مواكبة التغيرات المتسارعة والمستجدات المتلاحقة في تخصصه الأكاديمي، وفي مجالات التربية والتعليم بشكل عام، وتشمل هذه المستجدات المعارف والمهارات والاتجاهات التربوية الحديثة المرتبطة بعمليتي التعليم والتعلم، مما يُحتم على المعلم الدخول في حالة من التعلّم المستمر والنمو المهني المتواصل، بما يعزز كفاءته، ويرتقي بأدائه داخل الصفوف الدراسية.

وقد أكّد النعيمي (2010) على أنّ المعلم يشكل الركيزة الأساسية في العملية التربوية، ومسؤولًا رئيسيًا عن تسهيل تعلم الطلاب، ولهذا يجب توفير فرص التنمية المهنية المستدامة له بهدف الارتقاء بمعارفه ومهاراته واتجاهاته.

ويؤكّد (عبد الله، 2016) أنّ على مدير المدرسة أن يعامل التنمية المهنية للمعلمين بوصفه بُعدًا أساسيًا من أبعاد الإصلاح والتحسين المدرسي، حيث تتيح له هذه الرؤية توفير الفرص المناسبة لإحداث التنمية المهنية داخل المدرسة، بالإضافة إلى توفير المناخ والموارد اللازمة لدعم عمليات التنمية المهنية بشكل فعال.

أكّدت دراسة (حسن، 2017) على أهمية التنمية المهنية باعتبارها آلية فعالة لتنشيط المعرفة لدى المعلمين أثناء الخدمة، حيث تسهم في:

1. تحسين الأداء المهني للمعلم وتطويره عبر رفع كفاءته، وتمكينه من اكتساب مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى تعزيز مهارات التخطيط.
2. تعريف المعلمين بأحدث النظريات التربوية والنفسية وتطبيقاتها العملية في البيئة التعليمية، مما يسهم في رفع جودة العملية التعليمية..
3. تعزيز خبرات المعلم ومهاراته المهنية يسهم في تمكينه من اتخاذ قرارات مدروسة ورشيدة، سواء في السياق التعليمي داخل الصف أو في الجوانب الإدارية بالمؤسسات التربوية.
4. تطوير مهارات التفكير العلمي المنطقي يُسهم في تمكين الفرد من الوصول إلى الحقائق والمعارف العلمية بطريقة منهجية ومنظمة.
5. رفع الحصيلة الفكرية والعملية في ميدان التخصص، بما يتيح ابتكار أفكار وأساليب جديدة ترتبط بمستوى وجودة المهنة.

أشارت عبد المالك (2023) إلى أنَّ التنمية المهنية المستدامة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية، من أبرزها:

1. تعزيز اتجاهات المعلم نحو مهنته، وتنمية تقديره لدوره التربوي والمهني.
2. توفير التدريب المستمر للمعلمين بما يتوافق مع مبادئ التربية المستدامة واحتياجات التطوير المهني.
3. إكساب المعلم مهارات حديثة تمكّنه من التعامل مع التحديات التعليمية وحل المشكلات التي تواجهه داخل الصف.
4. تزويد المعلمين بأحدث المستجدات في العلوم والتقنيات، وكذلك في النظريات التربوية الحديثة، مما يعزز من كفاءتهم المهنية.

5. تأهيل المعلمين من غير ذوي التخصصات التربوية لرفع كفاءتهم في الجوانب التعليمية.
6. تعزيز المهارات القيادية لدى المعلم وتشجيعه على تبادل الخبرات المهنية مع زملائه داخل البيئة التعليمية.

وتمثل متطلبات التنمية المهنية عناصر أساسية تسهم في تسريع الوصول إلى النتائج التعليمية المنشودة بفاعلية، وفيما يلي توضيح لأهم تلك المتطلبات :

1. توفير الوقت الكافي يُعد من أبرز متطلبات التنمية المهنية للمعلمين، حيث أصبحت عملية تطوير المعلم جزءًا جوهريًا من مهامه ومهام المؤسسة التعليمية ككل؛ لذلك تسعى الأنظمة التربوية إلى تخصيص وقت مناسب ضمن الجدول المدرسي اليومي لتمكين المعلمين من التعلم والتطوير المستمر.(سيد والجمل 2012، 227).
2. تحقيق نظام متميز للحوافز : تعتبر الحوافز من المتطلبات المهمة لتنمية المعلم مهنيًا، فهي تولد دافعية عالية ليقوم بجهود مخلصة تعمل على تطوير ممارساته للحصول على تلك الحوافز، فالمعلم مهما كانت شخصية يتطلع دائماً إلى الحوافز، وذلك لإحساسه بأنّ هذا العمل الذي يقوم به ذو قيمة ويستحق المكافاة علية .(مدبولي ، 2002، 265).
3. نشر ثقافة التنمية المهنية داخل البيئة المدرسية يتطلب ترسيخ نمط تفكير جديد لدى المعلمين، يبتعد عن الأساليب التقليدية ويعزّز الانفتاح على التغيير والتطوير، ويتجلى ذلك في الاستعداد للتخلي عن الممارسات التدريسية غير الفعّالة، واعتماد استراتيجيات تعليمية حديثة، بالإضافة إلى تبادل الخبرات الإيجابية مع الزملاء دون التركيز على إثبات الذات (ضحاوي ، 2009،).
4. تمكين المعلم يتحقق من خلال تزويده بالمعارف والمهارات التي تعزز استقلاليته، وتنمّي لديه الإحساس بالمسؤولية والتوجيه الذاتي، بما ينعكس إيجابًا على تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة (الحرّ، 2003).

التنمية المهنية المستدامة ليست مجرد عملية تدريبية قصيرة المدى، بل هي استراتيجية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء التعليمي والارتقاء بجودة التعليم، من خلال التخطيط الجيد، وتوفير الموارد، وتحفيز المعلمين على التعلم المستمر وتنوع البرامج والاستراتيجيات، مما يتيح للمعلمين فرصًا متعددة لتطوير أنفسهم وفق احتياجاتهم وظروفهم المهنية.

أولت العديد من الدراسات اهتماماً كبيراً بأبعاد التنمية المهنية للمعلمين، من بينها دراسة سليم (2000) ودراسة حرب وعطير (2024)، حيث خلصت هذه الدراسات إلى أنّ التنمية المهنية تسهم بشكل فعّال في تطوير أساليب التدريس، وتعزيز مهارات المعلمين وقدراتهم في إدارة المواقف الصفية، كما شدّدت على أهمية تطبيق الأفكار التربوية المعاصرة المرتبطة بمفاهيم التعليم والتعلم، وتجديد المعارف

التربوية لدى المعلمين، إضافةً إلى مناقشة التحديات والمشكلات التربوية التي تبرز في البيئة المدرسية الواقعية.

وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، اعتمدت هذه الدراسة الأبعاد الآتية:

1. **التعلم المستمر:** شجيع المعلمين على متابعة تحديث معارفهم وتنمية مهاراتهم بصفة دائمة من خلال الانخراط في الدورات التدريبية وورش العمل والاطلاع المستقل.
2. **التعاون والتشارك:** تعزيز ثقافة التعاون بين المعلمين من خلال تبادل الخبرات والممارسات الجيدة، والعمل الجماعي على تطوير المناهج والأنشطة التعليمية.
3. **التأمل الذاتي والتقييم:** شجيع المعلمين على إجراء تقييمات دورية لأدائهم، والتفكر في ممارساتهم التدريسية بهدف التعرف على نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد جوانب الضعف للعمل على تطويرها بما يحقق تحسينًا مستمرًا في جودة التعليم.
4. **الابتكار والتجديد:** تشجيع المعلمين على تجربة أساليب تدريسية جديدة وتبنّي التقنيات الحديثة لتحسين عملية التعلم والتعليم.
5. **الربط بين النظرية والتطبيق:** توجيه التنمية المهنية نحو تطبيق المعرفة النظرية في الممارسات الصفية، لضمان تحقيق تأثير إيجابي مباشر على تعلم الطلاب.

يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحويل التنمية المهنية إلى عملية منهجية مستمرة، بدلًا من كونها مجرد مبادرات تدريبية متقطعة، فهو يضمن تحقيق التكامل بين تنمية مهارات المعلمين وأهداف النظام التعليمي، من خلال تبنّي خطط تطوير مهني طويلة الأمد، تركز على الاستدامة والتحديث المستمر، بما يعزز من فاعلية المعلم ويواكب متطلبات العملية التعليمية المتجددة.

منذ أن تولّت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مسؤولية الإشراف على قطاع التعليم، عملت بشكل مستمر على تطوير هذا القطاع والارتقاء بمستوى جودته، انطلاقًا من قناعتها الراسخة بأنّ الإنسان الفلسطيني يشكّل الثروة الأهم للمجتمع، وأنّ ضمان حقّه في التعليم النوعي، في كل مكان يتواجد فيه، يُعدّ من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة.

أشارت وزارة التربية والتعليم العالي (2008) إلى أنّ من أبرز أولوياتها تطوير الكوادر البشرية، بما يشمل المعلمين، ومديري المدارس، والمشرفين التربويين، والإداريين. وفي هذا الإطار، تم تبنّي النموذج التعاقبي في التدريب، واعتماد نمط التدريب داخل المدرسة من خلال برنامج "المدرسة وحدة تدريب"، الذي أتاح تدريب أعداد كبيرة من المعلمين ضمن بيئتهم التعليمية.

ورغم ما تبذله الوزارة من جهود ملموسة في مجال التدريب أثناء الخدمة، فإنّ هناك فرصًا واعدة لتعزيز هذه البرامج وتطويرها بشكل أكثر فاعلية، ومن أبرزها:

1. تعزيز دور مدير المدرسة من خلال تزويده بالمهارات اللازمة لتحديد احتياجات مدرسته التدريبية، والتخطيط لتطوير الطاقم التربوي.
2. ربط برامج التدريب بالاحتياجات الفردية للمعلمين لضمان فاعليتها.
3. توفير فرص اختيارية للمعلمين في طبيعة ونوع التدريب الذي يتلقونه.
4. متابعة الأثر الفعلي للتدريب على أداء المعلم داخل الصف المدرسي.
5. تطوير مهارات المدربين التربويين في مختلف المديريات والمناطق التعليمية.

وتأسيسًا على ما سبق، يُؤكد الباحثان ضرورة أن تتبنّى المؤسسات التعليمية نهج التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، باعتباره وسيلة فعّالة لتعزيز جودة التعليم ومواكبة التطورات المتسارعة، إذ يسهم هذا النهج في تحقيق الأهداف التعليمية من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط، إلى جانب تعزيز الوعي والثقافة الاستراتيجية، وتوفير الموارد البشرية والمالية الكفيلة بدعم تنفيذ الخطط بكفاءة واستدامة.

وقد أولى العديد من الباحثين اهتمامًا ملحوظًا بدراسة التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة والتنمية المهنية المستدامة، لما لهما من تأثير مباشر في تطوير أداء المعلمين والارتقاء بمستوى العملية التعليمية. وقد رافق هذا الاهتمام جهود بحثية متوازية، تناولت العلاقة بين هذين المفهومين، وسلطت الضوء على الآليات الكفيلة بتفعيلهما داخل المؤسسات التعليمية.

فقد أجرى الثقفي (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المؤسسي ضمن ثلاثة مجالات رئيسة :العملية الإدارية، والبيئة التعليمية، وأداء العاملين بالمدرسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وبلغ حجم العينة 96 قائدًا تربويًا، طُبقت عليهم أداة الاستبانة، وقد توصلت النتائج إلى أنّ القيادات التربوية تُقدّر بدرجة عالية دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي، سواء على المستوى الكلي أو في المحاور الفرعية الثلاثة: (تطوير العملية الإدارية، وتطوير البيئة التعليمية، وتطوير أداء العاملين).

وهدفت دراسة (حرب وعطير، 2024) إلى استقصاء دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، مستندة إلى المنهج الوصفي التحليلي. وشملت عينة الدراسة (111) معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت، حيث تم تطبيق استبانة لجمع البيانات،

وأظهرت نتائج الدراسة أهمية تبنّي أساليب جديدة لمعالجة قضايا التنمية المستدامة، بما يتلاءم مع طبيعة التحديات والأزمات التي يواجها المجتمع الفلسطيني.

في حين هدفت دراسة (عواد والحلو، 2023) إلى التعرف على واقع برامج التنمية المهنية للمعلمين وفق متطلبات (IR4) في مدارس الأونروا بالضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 405 معلمين تم تطبيق استبانة عليهم. وأظهرت النتائج أنّ مستوى واقع برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات (IR4) في مدارس الأونروا بالضفة الغربية، من وجهة نظر المعلمين، كان منخفضًا.

وهدفت دراسة (داود، 2021) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، وتقديم مقترحات تُسهم في إعداد خطة استراتيجية تُعزز فاعلية هذا التخطيط لتحقيق التنمية البشرية المستدامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبّقت استبانة على عينة من قيادات الجامعات. وأظهرت النتائج أنّ رسالة الجامعة تعكس رؤيتها وتُحدد بوضوح غاياتها الأساسية وأولوياتها، كما أنّ القيم المؤسسية تنسجم مع الرسالة والرؤية، وأشارت النتائج أيضًا إلى توفر وصف وظيفي واضح يُحدّد المسؤوليات والصلاحيات للعمداء ورؤساء الأقسام، إلى جانب وجود سياسات وإجراءات واضحة ومرتبة للاستقطاب والتوظيف والتعيين.

وهدفت دراسة (Szetey et al., 2021) إلى استكشاف دور التخطيط التشاركي في دعم الاستدامة المحلية ضمن إطار أهداف التنمية المستدامة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المكتبي، إضافة إلى دراسة حالة لبلدة 'فورست' الواقعة في جنوب غرب ولاية فيكتوريا بأستراليا، من خلال تحليل خططها التنموية الحالية وخطط التنمية المستدامة الخاصة بها، كما شملت الدراسة مشاركة الباحثين في تحليل تلك الخطط بالتعاون مع المستشارين المعنيين بكتابة الاستراتيجيات المستقبلية للبلدة في ضوء أهداف التنمية المستدامة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التخطيط التشاركي يسهم في مواءمة الاحتياجات المحلية مع الأجندة العالمية للاستدامة، ويعزّز من اتساق السياسات والخطط على المستويات المحلية والوطنية والعالمية، من خلال تفعيل وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة في السياق المحلي.

كما هدفت دراسة محمود ودهشان (2021) إلى التعرف على سُبل تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على عينة مكونة من (710) معلمين، طُبقت عليهم أداة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية وضع رؤية مقترحة لتطوير تلك البرامج بما يتماشى مع التغيرات والتحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة.

وسعى دراسة الموشكي والعبسي (2020) إلى استقصاء دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج النوعي، وتكوّنت عينة الدراسة

من أربعة أفراد من قيادات وزارة التربية والتعليم، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عنصراً أساسياً في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، كما أن إشراك المجتمع في عملية التخطيط يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال ترسيخ الثقافة والنوعية الاستراتيجية، فضلًا عن أن توفر الموارد البشرية والمالية يُسهم في تسهيل عمليات إعداد وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية.

وهدفت دراسة سيمز وآخرين (Sims et al., 2020) إلى تقصي فاعلية الاستراتيجيات التربوية المرتبطة بالبيئة والاستدامة (ESE) التي طُبقت ضمن دورتين دراسيتين في مناهج وطرائق التدريس المخصصة لإعداد المعلمين قبل الخدمة في جامعة سان بونيفاس، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، واشتملت على عينة مكونة من 17 طالباً معلماً، جُمعت البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ استراتيجيات ESE كانت فعالة وتحظى باهتمام المشاركين، نظراً لدورها في تسهيل عملية التعلم. كما ساعدت النمذجة، وإتاحة الفرص للتخطيط والتجريب، والمشاركة في أنشطة مجتمعية، في تمكين المتدربين من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة، وزيادة ثقتهم في تطبيق هذه الاستراتيجيات، إضافة إلى تعزيز قدرتهم على الابتكار في توظيفها ضمن سياقات تعليمية متنوعة.

أما دراسة (Smolyaninova & Bezyzvestnykh,2019) فهدفت إلى تقديم تصور شامل للتنمية المهنية في ظل معطيات الثورة الصناعية الرابعة، بما تشمله من تحولات في التقنيات والوسائط والأدوات التعليمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، إلى جانب تحليل محتوى المصادر ذات الصلة بالمجالات النفسية، والتربوية، والتعليمية، والمنهجية، والتقنية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ من أبرز الأساليب الفعالة في تنمية المعلمين مهنياً يتمثل في اعتماد نمط التدريب الموزّع على امتداد فترة التدريب، الذي تم تصميمه ليتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة ومتغيرات التحول الرقمي.

شهدت الدراسات السابقة تنوعًا في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي والتنمية المهنية المستدامة، من حيث التركيز على الواقع والمتطلبات والمعوقات، كما تنوّعت السياقات والبيئات التعليمية والفئات المستهدفة التي ركزت عليها تلك الدراسات، ويُلاحظ أنّ المنهج الوصفي كان الأكثر استخداماً، كما في دراسة الثقفي (2024) ودراسة عواد والحلو (2023). أما من حيث أدوات جمع البيانات، فقد استخدمت دراستا داود (2021) ومحمود ودهشان (2021) أداة الاستبانة، بينما اعتمدت دراسة الموشكي والعبسي (2020) ودراسة Sims وآخرون (2020) على المقابلات. وتتميّز الدراسة الحالية بتركيزها على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وقد استفادت الدراسة من الأدبيات السابقة في بناء الإطار النظري، وتحديد المنهجية المناسبة، بالإضافة إلى دعم الفكرة البحثية وتحليل النتائج.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لم يحظَ الربط بين **التخطيط الاستراتيجي والتنمية المهنية المستدامة** للمعلمين بالاهتمام الكافي في الأدبيات التربوية، مما يكشف عن وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والمعالجة، ومن خلال الخبرة الميدانية التي اكتسبتها الباحثان، تبين وجود جملة من التحديات التي أثّرت بشكل واضح في العملية التعليمية، وتوزَّعت على أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية متداخلة.

وقد تفاقمت هذه التحديات بصورة ملحوظة خلال الحرب الأخيرة على قطاع غزة، ما أدى إلى تعطّل واسع في منظومة التعليم، وأضعف من قدرة المؤسسات التربوية على إعداد الطلبة وتأهيلهم بما يتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة، ومن أبرز الإشكالات التي برزت في هذا السياق، ضعف تمكّن المعلمين من المهارات الضرورية لتقديم تعليم فعّال ضمن بيئات تعليمية إلكترونية متكاملة، وهو ما يُعزى بدرجة كبيرة إلى غياب أو ضعف التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات، الأمر الذي انعكس سلباً على جودة التعليم واستمراريته.

وبالنظر إلى الدور المحوري الذي تضطلع به التنمية المهنية المستدامة في الارتقاء بجودة التعليم، وإلى محدودية الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي التشاركي في دعم هذه التنمية داخل السياق الفلسطيني، جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية، وتهدف إلى استقصاء فاعلية التخطيط الاستراتيجي القائم على المشاركة في تعزيز التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية، بما يسهم في بناء سياسات تعليمية فاعلة، قائمة على مبدأ التمكين والمشاركة والاستجابة الفعّالة لمتطلبات التطوير التربوي المستمر.

ومن هذا المنطلق، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر معلميها؟
2. ما واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية وواقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين فيها؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين تُعزى إلى مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى **التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية**، ويتفرّع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية من وجهة المعلمين.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية وواقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين فيها.
4. التعرّف إلى أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية على تحسين واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على فاعلية التخطيط الاستراتيجي التشاركي في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية، لما لهذا التكامل من دور جوهري في تحسين جودة العملية التعليمية، وتعزيز كفاءة الكادر التربوي، وتكمن أهمية الدراسة كذلك في سعيها إلى تقديم إطار عملي تطبيقي يمكن أن تستفيد منه المؤسسات التعليمية لمواكبة التحولات المتسارعة في ميدان التعليم، من خلال تفعيل مبدأ المشاركة الفاعلة في عمليات التخطيط والتطوير، بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة واستدامة على المدى الطويل.

الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات التربوية من خلال تقديم رؤية علمية منهجية تسلط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي التشاركي في تعزيز التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، بما يسهم في سد الفجوة المعرفية القائمة في هذا المجال، خصوصاً في السياقين الفلسطيني والعربي.
2. توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي التشاركي وتطوير البرامج التدريبية للمعلمين، بما يسهم في تحسين جودة ممارسات التعليم والتعلّم داخل البيئة المدرسية.
3. تسليط الضوء على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي في المدارس الفلسطينية، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات لاحقة لتحليل هذه التحديات واقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ.

4. إبراز دور القيادة المدرسية في تفعيل ممارسات التخطيط التشاركي، وبيان مدى تأثيرها على تطوير أداء المعلمين ورفع مستوى التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.

الأهمية التطبيقية

تتمثّل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات التخطيط التربوي والتنمية المهنية داخل المدارس الفلسطينية، وتُعد نتائج الدراسة ذات فائدة عملية لعدة فئات وجهات معنية، أبرزها:

1. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية :من خلال دعم صُنّاع القرار في تطوير سياسات تربوية أكثر كفاءة ومرونة لتعزيز التخطيط الاستراتيجي التشاركي، بما يواكب التحديات والمستجدات التربوية.
2. القيادات المدرسية: بتقديم توصيات عملية واضحة تساعد في تفعيل مشاركة المعلمين في عمليات التخطيط المدرسي، بما يعزّز من فعالية التنمية المهنية المستدامة ويُسهم في تحسين جودة التعليم.
3. المعلمون أنفسهم: حيث تسلط الدراسة الضوء على أهمية أدوارهم في عمليات التخطيط والتطوير المهني، مما يعزز من دافعيتهم المهنية ويزيد من مستويات انخراطهم الإيجابي في البيئة المدرسية.
4. مراكز التدريب التربوي: من خلال توفير استراتيجيات تدريبية قائمة على مبادئ التخطيط الاستراتيجي التشاركي، تساعد المعلمين على مواجهة المتغيرات الحديثة والارتقاء بمهاراتهم المهنية.
5. الباحثون والمهتمون بالإدارة التربوية: إذ تُعدّ الدراسة مرجعًا نظريًا وتطبيقياً يُمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المهنية المستدامة في سياقات تعليمية متنوّعة.

حدود الدراسة ومحدداتها

تتحدّد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود والمحددات التي تحدّ من نطاق البحث وتؤثر في نتائجه، ومن أهمها ما يأتي:

حدود الموضوع: تقتصر هذه الدراسة على تناول أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، وهي: التحليل البيئي بالمشاركة، صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة، وضع السياسات وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية بالمشاركة، تحديد البدائل الاستراتيجية بالمشاركة، كما تركز الدراسة على أبعاد التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، التي تشمل: التعلم المستمر، التعاون والتشارك، التأمل الذاتي والتقييم، والابتكار والتجديد، والربط بين النظرية والتطبيق.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس وشرق خان يونس حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، بالإضافة الى أبعاد التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس التابعة لـ مديريتي التربية والتعليم في محافظة خان يونس وشرق خان يونس في قطاع غزة.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2024–2025م

- تتمثل محددات نتائج الدراسة في الخصائص السيكومترية لأداة البحث، وفي مدى صدق وموضوعية استجابات المعلمين المشاركين في الدراسة الميدانية.

مصطلحات الدراسة:

وفيما يأتي تعريف المصطلحات التي تبنّتها الدراسة:

الفاعلية : تُشير إلى القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المتوقعة، وفق ما بيّنه خلف الله (2011)، ويعرّفها الباحثان إجرائيًا بأنها: مدى تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة للأهداف المرجوة في تحسين وتطوير التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وذلك من خلال التأثير الإيجابي على مهاراتهم، ومعارفهم، وأدائهم المهني، واستمرارية التطوير الوظيفي وفق متطلبات التعليم الحديثة.

التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة: هو نهج تنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ضمن فترة زمنية محددة، من خلال تحديد الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المجتمع، والعمل على تعبئتها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه وغاياته المنشودة (ناجي، 2011، 46).

ويعرّفها الباحثان إجرائيًا بأنه: عملية منهجية تعاونية يتم من خلالها إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية في المدارس الفلسطينية من خلال تحليل الواقع وتحديد الأولويات ووضع الأهداف الاستراتيجية وصياغة الخطط واتخاذ القرارات لضمان تحقيق رؤية مشتركة وتحسين التنفيذ والاستدامة.

التنمية المهنية : هي مجموعة من الجهود المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تطوير كفايات المعلم وقدراته المهنية، بما يسهم في رفع كفاءة أدائه، وتحسين بيئة عمله، وزيادة مستوى إنتاجيته (عبد المالك، 2023، 420).

ويعرّفها الباحثان إجرائيًا بأنّها: عملية تعليمية دائمة تسعى إلى تعزيز وتطوير مهارات وخبرات الأفراد في مجالات عملهم، مما يمكنهم من مواكبة التغيرات في بيئة العمل، وزيادة كفاءتهم ورفع مستوى إنتاجيتهم.

التنمية المهنية المستدامة: هي عملية مستمرة ومنظمة وهادفة للانتقال بالمعلمين والموجّهين الى مستوى أفضل وذلك لتنميتهم مهنيًا بما يمكنه من تحقيق أهداف التعلم (عبد المالك،420،2023)،

ويعرّفها الباحثان إجرائيًا بأنها: عملية منهجية ومتواصلة تسعى إلى تنمية مهارات ومعارف معلمي المدارس الفلسطينية في مجالات عملهم، مما يمكنهم من التكيف مع التغيرات والتحديات المهنية المستقبلية، مع ضمان استدامة التطوير الوظيفي والنمو الشخصي.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء عرضًا للخطوات المنهجية المتبعة في تنفيذ الدراسة، التي تشمل تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وتصميم أداة الدراسة وتقنينها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى كلّ من المنهج الارتباطي والمنهج السببي، وذلك لما تتمتع به هذه المناهج من ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تساعد على رصد الواقع التربوي، وتحديد العلاقات بين المتغيرات، ووصفها وصفًا كميًا دقيقًا.

ويُعدّ المنهج الوصفي التحليلي أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، الذي يُستخدم في وصف الظواهر أو المشكلات التربوية وصفًا منهجيًا، من خلال جمع بيانات ومعلومات كمية مقننة، ثم تصنيفها وتحليلها وخضوعها للدراسة الدقيقة بهدف الوصول إلى نتائج تسهم في فهم الظاهرة وتفسيرها. (عبيدات وآخرون، 2001، 324).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس في محافظة خان يونس، والبالغ عددهم (1068) معلمًا ومعلمة، وذلك وفقًا لبيانات سجلات وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة للعام الدراسي 2025/2024.

العينة الاستطلاعية:

تكوّنت العينة الاستطلاعية من (30) عضوًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرائق المناسبة، وقد تمّ احتسابهم ضمن عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

العينة الميدانية للدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث أُتيح لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية ليكون ضمن العينة، وقد تم تطبيق الاستبانة إلكترونيًا، وبلغ عدد الاستجابات الفعلية (220) معلمًا ومعلمة، أي ما نسبته (93.1%) من العدد المستهدف، وهي نسبة تُعدّ كافية وملائمة لإجراء التحليلات بهدف الوصول إلى أفضل وأدق النتائج .

وصف الخصائص والبيانات الشخصية:

جدول رقم (1): عرض لتوزيع العينة بحسب البيانات الشخصية

المتغير	تصنيف المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	65	29.5
	أنثى	155	70.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	172	78.2
	ماجستير	32	14.5
	دكتوراه	16	7.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	72	32.7
	من 5 – 10 سنوات	53	24.1
	أكثر من 10 سنوات	95	43.2
المرحلة التعليمية	أساسية	160	72.7
	ثانوية	60	27.3
المديرية التعليميّة	غرب خان يونس	90	40.9
	شرق خان يونس	130	59.1
المجموع		220	100.0

أداة الدراسة:

بُنيت أداة الدراسة (الاستبانة) من قِبل الباحثَين بهدف تحقيق أهداف الدراسة، وذلك بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة: البيانات الشخصية، ومجال التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، ومجال التنمية المهنية المستدامة، وقد اشتملت في صورتها الأولية على (45) فقرة موزعة على (9) مجالات.

عرض الباحثان الاستبانة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى خبراء من وزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية، وذلك بهدف

تحكيمها من حيث الصياغة والملاءمة. وبناءً على ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، أُجريت التعديلات اللازمة، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (43) فقرة موزّعة على (9) مجالات.

صدق وثبات الاستبانة الأولى: (التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة).

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين (0.374) و(0.788)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى أن فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، وتُعد صالحة لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها.

الجدول رقم (2): يوضح معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال ذاته

#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التحليل البيئي بالمشاركة			صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة		
.1	0.374	*0.042	.1	0.601	*0.000
.2	0.599	*0.000	.2	0.631	*0.000
.3	0.414	*0.023	.3	0.590	*0.000
.4	0.488	*0.006	.4	0.498	*0.005
.5	0.431	*0.017	.5	0.708	*0.000
وضع السياسات وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية بالمشاركة			تحديد البدائل الاستراتيجية بالمشاركة		
.1	0.642	*0.000	.1	0.667	*0.000
.2	0.774	*0.000	.2	0.638	*0.000
.3	0.367	*0.046	.3	0.590	*0.000
.4	0.530	*0.000	.4	0.642	*0.000
.5	0.532	*0.000	.5	0.667	*0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: صدق الاتساق البنائي:

تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل، حيث تراوحت القيم بين (0.714) و(0.860)، وهي معاملات دالة إحصائيًا عند مستوى

دلالة .($\alpha \leq 0.05$) ويُشير ذلك إلى أنّ جميع مجالات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، مما يؤكّد صلاحيتها لقياس ما وُضعت من أجله.

الجدول رقم (3): يبين معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة المختلفة والدرجة الكلية للاستبانة

#	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	التحليل البيئي بالمشاركة	0.779	*0.000
.2	صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة	0.860	*0.000
.3	وضع السياسات وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية بالمشاركة	0.714	*0.000
.4	تحديد البدائل الاستراتيجية بالمشاركة	0.727	*0.000

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995، 430). وقد أجرى الباحثان خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها باستخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ .

طريقة ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach's:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث تم احتساب معاملات الثبات لكل من المحاور الأربعة للاستبانة على التوالي، وكانت القيم كما يأتي: 0.880، 0.941، 0.783، و0.786. وتظهر النتائج أنّ قيم معاملات الثبات تتراوح بين (0.783) و(0.941)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.960). وتشير هذه القيم إلى أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يطمئن الباحثين إلى صلاحيتها للاستخدام في عينة الدراسة.

صدق وثبات الاستبانة الثانية: (التنمية المهنية المستدامة).

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية التي بلغ حجمها (30) مفردًا، وذلك عبر حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع لها. تراوحت قيم معاملات الارتباط بين فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال بين 0.433 و0.796، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)

وبناءً عليه، تُعدّ فقرات الاستبانة في شكلها الثاني ذات صدق عالي لقياس ما وُضعت من أجله.

جدول رقم (4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التعلم المستمر			التعاون والتشارك			التأمل الذاتي والتقييم		
.1	0.679	*0.000	.1	0.649	*0.000	.1	0.741	*0.000
.2	0.469	*0.009	.2	0.622	*0.000	.2	0.712	*0.000
.3	0.433	*0.017	.3	0.578	*0.000	.3	0.796	*0.000
.4	0.582	*0.001	.4	0.757	*0.000	.4	0.702	*0.000
.5	0.634	*0.000	.5	0.488	*0.006	.5	0.607	*0.000
الابتكار والتجديد			الربط بين النظرية والتطبيق					
.1	0.608	*0.000	.1	0.640	*0.000			
.2	0.781	*0.000	.2	0.596	*0.000			
.3	0.538	*0.000	.3	0.813	*0.000			
.4	0.712	*0.000						
.5	0.657	*0.000						

* الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: صدق الاتساق البنائي:

تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.750) و(0.909)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى صدق مجالات الاستبانة وقدرتها على قياس ما وضعت من أجله.

جدول رقم (5): يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

#	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	التعلم المستمر	0.750	*0.000
.2	التعاون والتشارك	0.909	*0.000
.3	التأمل الذاتي والتقييم	0.851	*0.000
.4	الابتكار والتجديد	0.809	*0.000
.5	الربط بين النظرية والتطبيق	0.761	*0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995، 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرو نباخ .

طريقة ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach's:

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، وقد بلغت معاملات الثبات للمجالات المختلفة على الترتيب: 0.891، 0.906، 0.883، 0.810، و0.889، ويتبيّن من النتائج أنّ قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.810) و(0.906)، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.960)، مما يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، الأمر الذي يطمئن الباحثين إلى صلاحيتها لتطبيقها على عينة الدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر معلميها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، سعى الباحثان إلى قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية، كما يدركها المعلمون، وذلك باستخدام استبانة شملت أربعة مجالات رئيسة.

وقد تم تحليل البيانات من خلال:

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ مجال من مجالات الاستبانة، بهدف تحديد درجة التطبيق.

كما تم استخدام اختبار (T) لعينة واحدة(One Sample T-Test) ، بهدف التحقق مما إذا كانت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة تختلف دال إحصائيًا عن الدرجة المحايدة (3) على مقياس ليكرت.

جدول رقم (6): تحليل مجالات الاستبانة.

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	التحليل البيئي بالمشاركة	3.96	0.939	79.20	1	كبيرة
.2	صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة	3.80	0.953	76.00	3	كبيرة
.3	وضع السياسات وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية بالمشاركة	3.52	1.526	70.40	4	كبيرة

.4	تحديد البدائل الاستراتيجية بالمشاركة	3.86	0.850	77.20	2	كبيرة
الدرجة الكلية للاستبانة		4.00	0.945	80.00		كبيرة

ويتضح من خلال الجدول السابق أنّ جميع متوسطات مجالات الاستبانة كانت متقاربة من حيث الأوزان النسبية، في حين حصلت الدرجة الكلية للاستبانة على وزن نسبي بلغ (80.00%)، مما يشير إلى أنّ مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية – من وجهة نظر المعلمين – جاء بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حرص الإدارات المدرسية على وضع خطط استراتيجية طويلة المدى تشمل إشراك جميع المعلمين في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، وتحليل الواقع التعليمي، وتحديد الفجوات، وصياغة خطة شاملة تسعى إلى التحسين المستمر، ويسهم هذا النوع من التخطيط في تعزيز شعور المعلمين بالملكية والالتزام تجاه أهداف المدرسة، وبخاصّة في مدارس قطاع غزة.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الموشكي والعبسي (2022)، التي أشارت إلى أن المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية تسهم بشكل فعّال في تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تعزيز التوعية وبناء الثقافة الاستراتيجية.

تحليل فقرات المجال الأول: التحليل البيئي بالمشاركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (7).

جدول (7): يبين المتوسط الحسابي، الوزن النسبي، القيمة الاحتمالية، وترتيب فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	يشارك جميع الأطراف ذات العلاقة في تحليل بيئة المدرسة الخارجية للتعرف إلى الفرص والتهديدات	3.78	1.115	75.60	3	كبيرة
.2	يتم تحديد نقاط القوة والضعف داخل المدرسة بناءً على تحليل مشترك	3.94	0.969	78.80	1	كبيرة
.3	يتم تقييم الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المدرسة بانتظام	3.85	1.076	77.00	2	كبيرة
.4	يستفاد من المخزون المعرفي لجميع الأطراف ذات العلاقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة	3.67	1.032	73.40	5	كبيرة
.5	يتم إطلاع جميع الأطراف ذات العلاقة على نتائج	3.73	1.044	74.60	4	كبيرة

	التحليل البيئي					

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ أعلى فقرة من حيث الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (2) التي تنص على: "يتم تحديد نقاط القوة والضعف داخل المدرسة بناءً على تحليل مشترك"، حيث احتلت المرتبة الأولى بنسبة وزن نسبي بلغت (78.80%).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حرص إدارة المدرسة على إجراء تحليل مشترك شامل بين جميع المعلمين داخل المدرسة، وذلك من خلال بناء خطط استراتيجية تلبي احتياجات المدرسة وتسعى لمعالجة المشكلات الداخلية، عبر مشاركة فعّالة للمعلمين.

وتُبين النتائج من خلال الجدول نفسه أن أدنى فقرة من حيث الوزن النسبي في هذا المجال كانت الفقرة رقم (2) التي تنص على: "يُستفاد من المخزون المعرفي لجميع الأطراف ذات العلاقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (73.40%)، مما يشير إلى أن هذه الفقرة حصلت على درجة موافقة (متوسطة).

ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي في المدرسة لا تزال بحاجة إلى مزيد من التكامل، حيث إنّ الاستفادة الفعلية من المخزون المعرفي لجميع الأطراف المعنية – كالمعلمين، والإداريين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي – تُمثل عاملًا جوهريًا في بناء خطة استراتيجية أكثر واقعية وشمولاً. فالاعتماد على المعرفة الجماعية يعزز من فعالية تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بخلاف التخطيط الفردي الذي قد يُغفل بعض الجوانب المهمة في الواقع المدرسي.

تحليل فقرات المجال الثاني: صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات هذا المجال، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول (8): يبيّن المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	يشارك جميع الأطراف المعنية في وضع رؤية المدرسة المستقبليّة	3.95	0.944	79.00	5	كبيرة
.2	يشارك جميع الأطراف المعنية في وضع رسالة المدرسة	3.99	0.985	79.80	4	كبيرة
.3	يعقد لقاءات تشاورية مع الأطراف ذات العلاقة قبل وضع رؤية المدرسة ورسالتها	4.08	0.905	80.60	3	كبيرة
.4	يُعاد النظر في رؤية المدرسة ورسالتها عند الحاجة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة	4.12	0.836	82.40	2	كبيرة

.5	يتم نشر الرؤية والرسالة بوضوح لجميع أفراد المجتمع المدرسي	4.27	0.856	85.40	1	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ أعلى فقرة من حيث النسبة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (5)، التي نصّت على "يتم نشر الرؤية والرسالة بوضوح لجميع أفراد المجتمع المدرسي" ، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (85.40%)، مما يشير إلى أنّ الفقرة نالت درجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على نشر رؤية ورسالة المدرسة بشكل واضح لجميع المعلمين، الأمر الذي يسهم في بناء ثقافة مدرسية إيجابية ومستدامة.

وتُظهر النتائج من خلال الجدول نفسه أنّ أدنى فقرة من حيث النسبة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (1)، التي نصّت على" :يُشارك جميع الأطراف المعنية في وضع رؤية المدرسة المستقبلية"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (79.00%)، مما يشير إلى أنّ الفقرة نالت درجة موافقة (كبيرة). ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على إشراك جميع المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، الأمر الذي يُسهم في بناء رؤية واقعية قابلة للتطبيق، تعكس احتياجاتهم وتسهم في قيادة المدرسة نحو تطور شامل ومستدام.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث: وضع السياسات وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية بالمشاركة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات هذا المجال، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): يبيّن المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والقيم الاحتمالية والترتيب لفقرات هذا المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تحدد السياسات والأهداف الاستراتيجية بمشاركة المعنيين كافة	3.87	0.970	77.40	5	كبيرة
.2	يُسمح بالمشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية لجميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها	4.00	0.841	80.00	3	كبيرة
.3	تدعم الأهداف الاستراتيجية تحسين جودة التعليم.	4.17	0.899	83.40	1	كبيرة
.4	تحقق الأهداف تكاملًا بين التوجهات الوطنية والدولية في مجال التعليم	4.08	0.963	81.60	2	كبيرة
.5	يتم متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بانتظام لضمان تحقيقها	3.92	1.030	78.40	4	كبيرة

وتُبين النتائج من خلال الجدول السابق أنّ أعلى فقرة من حيث النسبة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (3)، التي نصت على: "تدعم الأهداف الاستراتيجية تحسين جودة التعليم"، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (83.40%)، مما يشير إلى أنّ الفقرة قد حظيت بدرجة موافقة (كبيرة). وتُعزي الباحثان

هذه النتيجة إلى حرص إدارة المدارس في قطاع غزة على تعزيز جودة التعليم من خلال تطوير مهارات المعلمين، وتوفير الدعم الفني اللازم لهم، بما يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية بشكل عام.

من جهة أخرى، تُبين النتائج أنّ أدنى فقرة من حيث النسبة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (1)، التي نصت على: "تُحدد السياسات والأهداف الاستراتيجية بمشاركة المعنيين كافة"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (77.40%)، مما يشير إلى أنّ الفقرة حظيت بدرجة موافقة (كبيرة). ويُعزي الباحثان هذه النتيجة إلى أهمية إشراك جميع المعنيين في تحديد السياسات، لما لذلك من دور في تعزيز الواقعية في عملية التخطيط، وزيادة فرص الالتزام بالشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع: تحديد البدائل الاستراتيجية بالمشاركة.

تم احتساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات هذا المجال، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية، الأوزان النسبية، القيم الاحتمالية، والترتيب لفقرات المجال.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	يشارك جميع الأطراف المعنية في وضع قواعد تنظيمية مرنة وبدائل استراتيجية مناسبة لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في البيئة	4.15	1.025	83.00	1	كبيرة
.2	يشارك جميع الأطراف المعنية في استشراف المستقبل من خلال تقديم ودراسة عدة سيناريوهات وبدائل	4.07	0.864	81.40	2	كبيرة
.3	يتم إشراك جميع المعنيين في اختيار البدائل الاستراتيجية	3.84	1.078	76.80	5	كبيرة
.4	يعتمد اتخاذ القرارات في المدرسة على المشاركة في وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبليّة	3.90	0.955	78.00	4	كبيرة
.5	تؤدي البدائل الاستراتيجية إلى اتخاذ قرارات مستدامة	3.92	1.055	78.40	3	كبيرة

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أنّ أعلى فقرة من حيث النسبة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (1)، التي نصّت على: "يُشارك جميع الأطراف المعنية في وضع قواعد تنظيمية مرنة وبدائل استراتيجية مناسبة لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في البيئة"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (83.00%)، مما يدل على حصولها على درجة موافقة (كبيرة). ويُعزي الباحثان ذلك إلى حرص الإدارة المدرسية على تأسيس نظام تنظيمي مرن قابل للتكيّف، من خلال إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة، بما يضمن استمرارية الكفاءة وتعزيز الابتكار، عبر تبني بدائل استراتيجية تتوافق مع تنوع السيناريوهات والتحديات التي قد تواجه الإدارة المدرسية.

من جهة أخرى، تشير النتائج إلى أنّ أدنى فقرة من حيث النسبة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (2)، التي نصّت على: 'يتم إشراك جميع المعنيين في اختيار البدائل الاستراتيجية'، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (76.80%)، مما يدلّ على أنها حصلت على درجة موافقة (كبيرة). ويُعزي الباحثان ذلك إلى أن مشاركة جميع المعنيين، وبخاصّة المعلمين، في عملية اختيار البدائل الاستراتيجية تسهم في تحقيق التكامل بين مختلف مكونات المدرسة، وتُفضي إلى وضع خطة شاملة تلبّي احتياجات جميع الأقسام، بما يعزّز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي ويحقّق أهدافه بشكل متكامل

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثاني

ما واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية من وجهة نظرهم؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل، سعى الباحثان إلى التعرف على درجة واقع التنمية المهنية المستدامة في المدارس الفلسطينية، كما يراها المعلمون، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام استبانة تغطّي خمسة مجالات رئيسة تعكس أبعاد التنمية المهنية المستدامة.

وقد تمّ تحليل البيانات باستخدام ما يأتي:

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال، بهدف الوقوف على درجة واقع التنمية المهنية المستدامة كما يُدركها أفراد العينة.

كما استخدمت الباحثان اختبار T لعينة واحدة(One Sample T-Test) ، وذلك للتعرف على ما إذا كانت متوسطات تقديرات المعلمين تختلف دال إحصائيًا عن الدرجة المتوسطة المحايدة (3)، وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (11): تحليل مجالات الاستبانة.

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	التعلم المستمر	3.94	0.664	78.80	4	كبيرة
.2	التعاون والتشارك	3.80	0.859	76.00	5	كبيرة
.3	التأمل الذاتي والتقييم	4.07	0.650	81.40	1	كبيرة
.4	الابتكار والتجديد	3.96	0.712	79.20	3	كبيرة
.5	الربط بين النظرية والتطبيق	3.99	0.774	79.80	2	كبيرة
الدرجة الكلية للاستبانة		3.94	0.653	78.80	كبيرة	

ويتضح من خلال الجدول السابق أنّ جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (78.80%) مما يدلل على أنّ واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية من وجهة نظرهم فيها جاءت بدرجة كبيرة.

ويتّضح من الجدول السابق أنّ المتوسطات الحسابية لكافة مجالات الاستبانة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، في حين بلغت الدرجة الكلية للاستبانة ككل وزنًا نسبيًا قدره (78.80%)، مما يشير إلى أنّ واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المدارس الفلسطينية – من وجهة نظرهم – جاء بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى سعي المدرسة المستمر نحو تطوير مهارات المعلمين ومعارفهم وسلوكياتهم المهنية، بما يتماشى مع التغيرات التربوية والتكنولوجية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تحسين جودة التعليم والتعلم في المدارس بقطاع غزة، ووضع خطة مسبقة للتعليم العالي تستند إلى خبرات بعض الدول في تطوير برامجها، وبخاصّة في مجال التكنولوجيا الحديثة المرتبطة بالعملية التعليمية، بما يسهم في الارتقاء بها وتحقيق الأهداف المنشودة.

هذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة صندوقة وأبو عصبة (2023)، التي بينت أن تنفيذ مبادئ التنمية المستدامة في المدارس الحكومية في القدس حقق مستوى مرتفعاً.

تحليل فقرات المجال الأول: التعلم المستمر

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات المجال، وكانت النتائج موضّحة في الجدول رقم (12).

جدول (12): يبين المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية، وترتيب فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	تُوفر المدرسة فرصًا مستمرة للتعلم والتطوير المهني	3.88	1.035	77.60	3	كبيرة
.2	تشجع إدارة المدرسة معلّميها على المشاركة في برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم المهنية والأدائية	4.05	0.956	81.00	1	كبيرة
.3	تدعم المدرسة القراءة الذاتية والبحث المستمر	3.82	1.052	76.40	5	كبيرة
.4	يوجد نظام لمتابعة تطور المعلمين مهنياً.	3.85	1.064	77.00	4	كبيرة
.5	يتم تخصيص موارد كافية لدعم التعلم المستمر للمعلمين	3.92	1.002	78.40	2	كبيرة

تُظهر النتائج في الجدول السابق أنّ أعلى فقرة من حيث النسبة كانت الفقرة رقم (1) التي نصت على: "تشجع إدارة المدرسة معلّميها على المشاركة في برامج تدريبية تلبّي احتياجاتهم المهنية والأدائية"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بنسبة وزن نسبي بلغت (81.00%)، مما يشير إلى أنها حصلت على درجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى الدور المباشر لإدارة المدرسة في تحسين جودة التعليم والتعلم من خلال توفير تدريب مخصص يلبّي الاحتياجات الفعلية للمعلمين، مما يمكنهم من مواكبة التغيرات التربوية، واستخدام استراتيجيات تدريس فعالة، والتعامل بشكل أفضل مع التحديات الصفية. هذا التطور في أداء المعلمين ينعكس إيجابيًا على تحصيل الطلاب، ويعزز من مكانة المدرسة بوصفها مؤسسة تعليمية متقدمة.

من ناحية أخرى، أظهرت النتائج أنّ أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (3) التي نصّت على: "تدعم المدرسة القراءة الذاتية والبحث المستمر"، حيث حصلت على المرتبة الأخيرة بنسبة وزن نسبي بلغت (76.40%)، مما يشير إلى أنها حصلت على درجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى جهود إدارة المدرسة في تعزيز استقلالية الطالب في التعلم، مما يكسبه مهارات التفكير النقدي والتحليلي من خلال القراءة الذاتية، التي تسهم في تطوير الفهم والاستيعاب الذاتي، مما يجعل الطالب أكثر قدرة على متابعة الدروس وفهم المفاهيم بعمق أكبر.

تحليل فقرات المجال الثاني: التعاون والتشارك.

تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات هذا المجال، وكانت النتائج موضّحة في جدول (13).

جدول (13): يوضح المتوسطات الحسابية، الأوزان النسبية، القيم الاحتمالية، وترتيب فقرات المجال.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	يوجد تعاون فعّال بين المعلمين لتبادل الخبرات	4.17	2.83560	83.40	1	كبيرة
.2	تشجع إدارة المدرسة العلاقات التعاونية والعمل الجماعي بين المعلّمين	3.90	0.99022	78.00	4	كبيرة
.3	تكون إدارة المدرسة فرق عمل لتحقيق أهداف ومهام محددة	4.02	1.00287	80.40	2	كبيرة
.4	تشجع إدارة المدرسة معلّميها على التعبير عن آرائهم	4.01	0.96733	80.20	3	كبيرة
.5	تراعي إدارة المدرسة أفكار معلّميها وآرائهم ومشاعرهم	3.87	0.96100	77.40	5	كبيرة

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (13) أنّ أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا: الفقرة رقم (1) التي نصت على " يوجد تعاون فعال بين المعلمين لتبادل الخبرات." قد احتلت المرتبة

الأولى بوزن النسبي (83.40%) ، مما يدل على أنّ الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى: أنّ المعلمين يعملون معًا بشكل منظم وإيجابي، ويتبادلون المعرفة والتجارب التعليمية فيما بينهم. هذا التعاون يتمثل في مناقشة استراتيجيات التدريس، ومشاركة خطط الدروس، وتبادل الموارد التعليمية، أو تقديم الدعم لبعضهم البعض لتحسين جودة التعليم.

من جهة أخرى، تبين النتائج أنّ أدني فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت: الفقرة رقم (5) التي نصت على " تراعي إدارة المدرسة أفكار معلّميها وآرائهم ومشاعرهم " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (77.40%) ، مما يدلّ على أنّ الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحثان ذلك أيضًا إلى أن إدارة المدرسة تحترم وتقدر ما يطرحه المعلمون من أفكار واقتراحات، وتستمع لآرائهم في الأمور المتعلقة بالمدرسة، وتأخذ بعين الاعتبار مشاعرهم وظروفهم عند اتخاذ القرارات، وتتعامل مع المعلمين بإنصاف وتعاطف، وتُشركهم في صنع القرار، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الاحترام المتبادل بينهم.

تُظهر النتائج في الجدول السابق أنّ أعلى فقرة من حيث النسبة في هذا المجال كانت: الفقرة رقم (1) التي نصت على "يوجد تعاون فعال بين المعلمين لتبادل الخبرات"، حيث احتلت المرتبة الأولى بنسبة وزن نسبي بلغت (83.40%)، مما يشير إلى أنّ الفقرة قد حصلت على درجة موافقة كبيرة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ المعلمين يعملون بشكل منظم وإيجابي معًا، يتبادلون المعرفة والتجارب التعليمية من خلال مناقشة استراتيجيات التدريس، ومشاركة خطط الدروس، وتبادل الموارد التعليمية، وتقديم الدعم المتبادل بهدف تحسين جودة التعليم.

أما أدنى فقرة فقد كانت الفقرة رقم (5) التي نصت على "تراعي إدارة المدرسة أفكار معلّميها وآرائهم ومشاعرهم"، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة وزن نسبي بلغت (77.40%)، مما يدلّ على أنها حصلت على درجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ إدارة المدرسة تحترم وتقدر الأفكار والاقتراحات التي يقدّمها المعلمون، تستمع إلى آرائهم في شؤون المدرسة، وتأخذ في الاعتبار مشاعرهم وظروفهم عند اتخاذ القرارات، كما تسعى الإدارة إلى التعامل مع المعلمين بعدل وتعاطف، وتُشركهم في عمليات صنع القرار، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية مبنية على الاحترام المتبادل.

تحليل فقرات المجال الثالث: التأمل الذاتي والتقييم.

تم احتساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكافة فقرات المجال، وتُعرض النتائج بالتفصيل في جدول (14).

جدول (14): يوضح المتوسط الحسابي، الوزن النسبي، القيمة الاحتمالية، وترتيب فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	يتم تشجيع المعلمين على التأمل الذاتي في ممارساتهم التدريسية.	4.08	0.94847	81.60	2	كبيرة
.2	توفر المدرسة أدوات تقييم ذاتية للمعلمين	3.89	1.00436	77.80	5	كبيرة
.3	تستخدم نتائج التقييم لتحسين الأداء التدريسي	4.25	0.88715	85.00	1	كبيرة
.4	تضع خطط إجرائية لتطوير الخطط الفردية الخاصة بالمعلمين	4.03	1.02819	80.60	3	كبيرة
.5	يتم تعزيز ثقافة النقد البناء في التقييم الذاتي	3.96	0.94316	79.20	4	كبيرة

وتبين النتائج من خلال الجدول السابق رقم (14) أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت: الفقرة رقم (3) التي نصّت على "تستخدم نتائج التقييم لتحسين الأداء التدريسي" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (85.00%)، مما يدلّ على أنّ الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه يساعد المعلمين التركيز على تطوير مهارات التعليم النشط مما يمنح الطلبة فرصا للتعليم، وتقدّمهم في العملية التعليمية.

من جهة أخرى، تبين النتائج أنّ أدني فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت: الفقرة رقم (2) التي نصّت على." توفر المدرسة أدوات تقييم ذاتية للمعلمين" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (77.80%) ، مما يدلّ على أنّ الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى: حرص إدارة المدرسة بتقدم أدوات وسائل تساعد المعلمين في تقييم أدائهم بشكل ذاتي، التي تهدف إلى دعم المعلمين في تحسين مهاراتهم التعليمية وتعزيز كفاءاتهم المهنية.

وتظهر النتائج في الجدول السابق أن الفقرة رقم (3) التي نصت على "تُستخدم نتائج التقييم لتحسين الأداء التدريسي" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة وزن نسبي بلغت (85.00%)، مما يشير إلى حصولها على درجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحثان هذا إلى أنّ استخدام نتائج التقييم يساعد المعلمين على التركيز في تطوير مهارات التعليم النشط، مما يمنح الطلاب فرصًا أفضل للتعلم والتقدم في العملية التعليمية.

من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (2) التي نصّت على "توفر المدرسة أدوات تقييم ذاتية للمعلمين" احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة وزن نسبي (77.80%)، رغم حصولها أيضًا على موافقة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص إدارة المدرسة على تقديم أدوات ووسائل تساعد المعلمين في تقييم أدائهم ذاتيًا، بهدف دعمهم في تحسين مهاراتهم التعليمية وتعزيز كفاءاتهم المهنية.

تحليل فقرات المجال الرابع: الابتكار والتجديد

تم احتساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لكافة فقرات المجال، وتُعرض النتائج في جدول (15).

جدول (15): يبيّن المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والقيم الاحتمالية، والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	يسمح للمعلّمين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات الجديدة	4.21	0.89171	84.20	2	كبيرة
.2	تشجع معلّميها على تجربة أساليب تدريسية جديدة.	4.27	0.80626	85.40	1	كبيرة
.3	تُوفر المدرسة بيئة داعمة للإبداع التعليمي	4.18	0.93242	83.60	3	كبيرة
.4	تحفز معلميها على البحث عن حلول تعليمية مبتكرة	4.08	0.84257	81.60	4	كبيرة
.5	يتم مشاركة أفضل الممارسات المبتكرة بين المعلمين	3.98	0.85463	79.60	5	كبيرة

وتُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق أنّ أعلى فقرة من حيث النسبة ضمن هذا المجال كانت الفقرة رقم (2)، التي نصت على: "تشجع معلّميها على تجربة أساليب تدريسية جديدة"، إذ حصلت على وزن نسبي بلغ (85.40%)، مما يشير إلى أنها حصلت على درجة موافقة كبيرة. وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص إدارة المدرسة على دعم المعلمين لاستخدام أساليب تدريسية حديثة ومبتكرة، تُسهم في تطوير العملية التعليمية وتحقيق التجديد التربوي داخل الصفوف الدراسية.

وعلى الجانب الآخر، جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي، إذ نصّت على: "يتم مشاركة أفضل الممارسات المبتكرة بين المعلمين"، وبلغ وزنها النسبي (79.60%)، وهي كذلك ضمن درجة الموافقة الكبيرة. وتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ تبادل الخبرات والممارسات التعليمية المبتكرة بين المعلمين يُعد من العوامل الداعمة لتحسين جودة التعليم، إذ يُسهم في نقل التجارب الناجحة وتطبيق أساليب فعّالة تساعد على تحفيز الطلاب وتعزيز تعلمهم بشكل مستدام، إلا أن هذا الجانب قد لا يحظى بذات المستوى من التنظيم والتفعيل في بعض المدارس.

تحليل فقرات المجال الخامس: الربط بين النظرية والتطبيق

تم احتساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع فقرات هذا المجال، وقد تمّ عرض النتائج تفصيلياً في جدول (16).

جدول (16): يوضح المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، والقيم الاحتمالية، والترتيب لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	يتم ربط المعرفة النظرية بالممارسات الصفية لضمان	4.03	0.93976	80.60	2	كبيرة

	تحسين جودة التدريس					
.2	تساعد التنمية المهنية في تطبيق أحدث الأبحاث التربوية داخل الصفوف الدراسية.	4.15	0.81382	83.00	1	كبيرة
.3	تشجع الإدارة المعلمين على استخدام أساليب التدريس المبنية على الأدلة البحثية	4.02	0.95549	80.40	3	كبيرة

وتُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق أنّ الفقرة رقم (1)، التي تنص على "تساعد التنمية المهنية في تطبيق أحدث الأبحاث التربوية داخل الصفوف الدراسية"، قد حصلت على أعلى وزن نسبي بلغ (83.00%)، مما يشير إلى أنها قد حصلت على درجة موافقة كبيرة. وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص الإدارة المدرسية على تمكين المعلمين من توظيف أحدث ما توصلت إليه الأبحاث التربوية داخل الغرف الصفية، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة التعليم والارتقاء بمستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (3)، التي تنص على "تشجع الإدارة المعلمين على استخدام أساليب التدريس المبنية على الأدلة البحثية"، قد سجلت أدنى وزن نسبي في هذا المجال بلغ (80.40%)، وهي كذلك تُعدّ ضمن درجة الموافقة الكبيرة. وتُعزى هذه النتيجة إلى سعي الإدارة المدرسية إلى تعزيز تبني المعلمين لأساليب تدريس قائمة على نتائج دراسات علمية موثوقة، مما يعكس توجهها نحو تطبيق ممارسات تعليمية فعّالة قائمة على الأدلة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية وواقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين فيها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كما في جدول (17)

جدول (17) نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المهنية.

متغيرات الدراسة	التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة					
	التحليل البيئي بالمشاركة	صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة	وضع السياسات وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية بالمشاركة	تحديد البدائل الاستراتيجية بالمشاركة	الدرجة الكلية التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة	
التعلم المستمر	.817**	.810**	.810**	.831 **	.868**	
التعاون والتشارك	.789**	.825**	.823**	.857**	.886**	
التأمل الذاتي والتقييم	.707**	.784**	776**		.816**	

متغيرات الدراسة	التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة				
	التحليل البيئي بالمشاركة	صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة	وضع السياسات وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية بالمشاركة	تحديد البدائل الاستراتيجية بالمشاركة	الدرجة الكلية التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة
				.786**	
الابتكار والتجديد	.738**	.765**	.764**	.771**	.835**
الربط بين النظرية والتطبيق	.774**	827**	.820**	.824**	.869**
الدرجة الكلية التنمية المهنية	.813**	.852**	.848**	.863**	.909 **

معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

يتبيّن من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية وواقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين فيها، مما يشير إلى أنّ ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي يرتبط بارتفاع مستوى التنمية المهنية المستدامة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حرص إدارة المدرسة على تبنّي التخطيط الاستراتيجي، الذي يسهم في ترسيخ ثقافة التطوير والتحسين المستمر، ويُشجّع المعلمين على المشاركة الفاعلة والمستمرة في برامج التنمية المهنية. فكلما ارتفعت فعالية التخطيط الاستراتيجي ودرجة مشاركة المعلمين في صياغته وتنفيذه، كلما أصبح واقع التنمية المهنية أكثر تنظيمًا واستجابة للاحتياجات الفعلية للمعلمين، وأكثر استدامة وتأثيرًا في تحسين الأداء التعليمي.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبوناصرية وعلاونة (2022)، التي أشارت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التفكير الاستراتيجي ومستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. كما تتسق مع نتائج دراسة سعد (2024)، التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط التشاركي وتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى المؤسسات الحكومية والأهلية العاملة في المجال البيئي، وتدعمها كذلك نتائج دراسة حرب وعطير (2024)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، باستثناء وجود فروق ذات دلالة في البُعد الاجتماعي للتنمية المستدامة لصالح بعض فئات سنوات الخبرة.

الإجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين تُعزى إلى مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية؟

ولغرض اختبار هذه الفرضية، تم توظيف أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (18): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	3.766	3.352	0.001
التعلم المستمر	0.130	1.556	0.123
التعاون والتشارك	0.170	1.860	0.033
التأمل الذاتي والتقييم	0.059	0.737	0.463
الابتكار والتجديد	0.031	0.531	0.597
معامل الارتباط = 0.595		معامل التحديد المُعدَّل= 0.311	
قيمة الاختبار F = 8.132		القيمة الاحتمالية = 0.000	

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أنّ معامل الارتباط بلغ (0.595)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.311)، مما يشير إلى أنّ ما نسبته (31.1%) من التغير في واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين يُعزى إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج التحليلي الحالي.

وقد بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (8.132) عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ، وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة في المدارس الفلسطينية في تحسين واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم

ويعزو الباحثان ذلك أنه يعزز التمكين، ويربط التطوير المهني بأهداف المدرسة الواقعية، ويخلق بيئة داعمة تشجع على التعلم المستمر، وكل ذلك يُعدّ ضروريًا لبناء تعليم عالي الجودة في فلسطين.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة درويش (2024)، التي أظهرت أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في مدارس مدينة القدس جاء مرتفعًا، وتنوع في ضوء مبادئ التنمية المستدامة. وتتفق أيضًا مع نتائج دراسة داود (2021)، التي بيّنت أنّ توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية البشرية المستدامة

توصيات الدراسة:

1. إصدار تعليمات رسمية تُشجع على تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي في المدارس، وتُدرجه ضمن السياسات التربوية العامة
2. إشراك المعلمين في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمدرسة لضمان التزامهم وتنفيذهم الفعّال للخطة.
3. تعزيز وعي المعلمين بأهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال عقد ورشات عمل ولقاءات دورية داخل المدرسة.
4. إشراك المجتمع المحلي في تحديد احتياجات المدرسة وتقييم أدائها، بما يسهم في تحسين جودة التعليم.
5. إشراك المعلمين في تحديد أولوياتهم التدريبية من خلال استبانات دورية أو مقابلات.
6. العمل على عمل جدولة وقت مخصص أسبوعيًا أو شهريًا للتطوير المهني دون أن يؤثر سلباً على أعباء التدريس.
7. استخدام أدوات تقييم موضوعية لقياس أثر التدريب على الأداء الصفي.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2003). *تصميم البحث التربوي*. فلسطين، غزة.

الثقفي، مستور (2024). دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمكة المكرمة، *المجلة الدولية لنشر البحوث*. (5)،123-173.

الحرّ، عبد العزيز (2003). *التنمية المهنية للتربويين*، مكتب التربية العربية لدول الخليج : المركز العربي للتدريب لدول الخليج .

حرب، رولا وعطير، ربيع. (2024). دور مدراء المدارس الحكومية الثانوية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المعلمين في محافظة سلفيت، *مجلة كلية الأمة الجامعية للعلوم التربوية والنفسية*. 1(1)،108-135.

حسن، ماهر(2017) . الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلم في عصر وليد سالم محمد الحلفاوي وآخرون، نموذج مقترح لمنصة فنية عبر الويب وقياس فاعليتها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطالب المعلمين في التربية الفنية ، "*المؤتمر العلمي الرابع والدولي الثاني : التعليم*

النوعي : تحديات الحاضر ورؤى المستقبل . كلية التربية النوعية – جامعة عين شمس ،3، 26-23.

حمدان، خالد وإدريس، وائل (2009). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر*. عمان، الأردن دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع.

خلف الله، محمود (2011). فاعلية أنشطة إثرائية مقترحة لكتاب القراءة العربية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى التلاميذ الموهوبين بالمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، *مجلة القراءة والمعرفة*. مصر، 1(1)، 59-115.

خليل ، منى عطيه خزام (2010). معوقات التخطيط التشاركي على المستوى المحلى ، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*. 2(28).

داود، أمل (2021). *فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في دول الكويت (مؤسسات التعليم العالي نموذجاً)*. رسالة دكتوراه، الجامعة اللبنانية.

الدوسري، صالح (2017). العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة التعليمية الشاملة. *مجلة تعليم تربوي*، 86(4)، 335-363.

سعد، صابرين (2024). التخطيط التشاركي كمدخل لتدعيم المسؤولية المجتمعية بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الأهلية، *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*.16(2)، 153-217.

سليم، محمد (2000). أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة، *المؤتمر العلمي الأول، البحث التربوي في مواجهة قضايا ومشكلات التعليم قبل الجامعي*. (25-27 مارس 2000).

سيد، أسامة و الجمل، عباس (2012). *التدريب والتنمية المستدامة*. مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الشنتف، يوسف (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي التشاركي في البلديات الفلسطينية(دراسة ميدانية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (3)642،6-671.

الصاعدي، عبد الهادي (2014). *معيقات التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، السعودية.

ضحاوى، بيومى وسلامة، عبد العظيم (2009). *التنمية المهنية للمعلمين. مدخل جديد نحو اصلاح التعليم*. القاهرة – دار الفكر العربي.

الطياري، زكي(2024). تطوير ممارسات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس الثانوية بتعليم جدة في ضوء التحول الرقمي. *مجلة الإدارة التربوية*، (43)، 17-67.

عبد الله، محمد (2016). التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة (S-BPD) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. *المجلة التربوية*، (45)، 438- 505.

عبد المالك، هند (2023). تطوير كفايات المعلم في ضوء أهداف التنمية المستدامة للمعلمين ورؤية مصر 2030م. المجلة العلمية كلية التربية، 39(10)،416-438.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن واخرون (2001). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، عمان.

عواد، أحمد وغسان، الحلو (2023). واقع برامج التنمية المهنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 11(4)،133-154.

قدومي، منال (2009). *دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس*. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

محمود، هناء ودهشان، جمال (2021). رؤية مقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، *مجلة كلية التربية*، 37(11)، 1-120.

مدبولي، محمد (2002). *التنمية المهنية للمعلمين: الاتجاهات المعاصرة*، المداخل. الاستراتيجيات ، دار العين: دار الكتاب الجامعي.

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008): *الدليل الإرشادي حول المشاركة*.

الموشكي، نجيب والعبسي، نوال (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم نموذجاً). *مجلة جامعة البيضاء*، 2(2)،663-677.

ناجي، أحمد (2011). *التخطيط للتنمية في الدول النامية*. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

النعيمي، تيسير (2010). *معايير التميز في مراكز التنمية المهنية للمعلمين في المنطقة العربية*. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثالث عن المعلم العربي: القاهرة.

هاشم، صلاح (2009). المعارف المؤهلة لاستخدام التخطيط التشاركي في التنمية: دراسة وصفية مطبقة على قيادات العمل الحكومي والأهلي. *دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية*،2411-2457.

وزارة التربية والتعليم العالي،2008، المركـــز الـــوطني للتطـــوير المهـــني التعليمـــي.

المراجع الأجنبية

Fred Fisher,etal (2001). *Buildig Bridges betweencitizensandlocalgovernmenttoworkmoreeffectivelytogetherthroughpartici patoryplanning*,part1,conceptsandstrnantegies,unitednationscentreforhumansettle mentsunchs-un-habitat nairobikenya.

Halla F., "Critical elements in sustaining participatory planning(2005). Bagamoyo strategic urban development planning framework in Tanzania.", *Habitat International*, Vol. 29.

Ministry of Local Government(2003**):** *Harmonised Participatory Planning Guide For Parishes/Wards, Ministry of Local Government*, Republic of Uganda.

Rietbergen-McCracken, Jennifer (2001). *Participatory Development Planning.*

Sims, Laura & et al. (2020). Environmental and Sustainability Education Pedagogical Approaches in Pre-service Teacher Education, *Journal of Environmental Education***,** Canadian, 23(1),14-32.

Smolyaninova, G., & Bezyzvestnykh, E. A. (2019). Professional training of teacher 4.0: Developing digital competency by means of eportfolio. Journal of Siberian Federal University. *Humanities & Social Sciences*, 9(12),1714–1732.

Szetey, K., Moallemi, E., Ashton, E., Butcher, M., Sprunt, B., & Bryan, B,(2021), Participatory planning for local sustainability guided by the Sustainable Development Goals. *Ecology and Society*, 26(3).