الجامعـــة الإسلاميـــة – غـــزة
عـمـــادة الدراســـــات العليـــا
كليـــــــة التربيـــــــــة
قسم أصول التربية / الإدارة التربويـــة

واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره

إعداد

الطالب/**محمد خليل أبو هاشم**

إشـــراف

الدكتور/ محمد عثمان الأغـــا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
في كلية التربية بالجامعة الإسلامية /غـــزة

1428هـ / 2007 م

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيْمِ

قال تعالى:

" يا أيُهَا الذِينَ آمَنُوا اتَقُوا اللهَ ولتَنظُر نَفسٌ ما قَدَمَت لِغَد".

(الحشر: من الآية 18)

وقال تعالى:

" وأعِدُوا لَهُم مَا استَطَعتُم مِن قُوةٍ وَمِن رِبَاطِ الخَيل".

(الأنفال: من الآية 60)

وقال تعالى:

" وأنَّ هَذا صِراطِي مُستَقِيماً فاتَّبِعُوه ولا تتبعوا السُبُلَ فتَفرقَ بِكُم عَن سَبيلِهِ ". (الأنعام: من الآية 153)

وقال تعالى:

" أفمَن يمشِي مُكِباً عَلى وَجهِهِ أهَدى أمَّن يمشِي سَوِيّاً عَلى صِرَاطٍ مُستَقِيم ". (الملك: الآية22)

وقال تعالى على لسان يوسف عليه السلام:

" قالَ تَزرَعُونَ سَبعَ سِنِينَ دَأبَاً فَمَا حَصَدتُم فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إلا قَلِيلاً مِمَا تأكُلون، ثُمَّ يأتِي مِن بَعدِ ذلكَ سَبعٌ شِدادٌ يأكُلنَ مَا قَدمتُم لَهُنَّ إلا قلِيلاً مِمَا تُحصِنُون " (سورة يوسف الآيات: 47- 48)

صَدَقَ اللهُ العَظِيم

قالوا....

ما كتب أحدٌ في يومهِ كتاباً إلا قال في غيره

واللهِ لـــو أني فعـــلتُ كـــذا لكـــان كـــذا

ولـــو غُيِّـــر كـــذا لكـــان يُستحســـن

ولـــو أُضيـــف هـــذا لكـــان أجمـــل

ولـــو تُـــرك هـــذا لكـــان أفضـــل

وهـــذا مـــن أعظـــم العبـــر

وهذا دليلُ استيلاءِ النقصِ على سائرِ البشر

الأصفهاني

الإهـــــــــــــــــــــــــــــداء

- إلى من ربياني صغيراً، وكانا لي حضناً دافئاً، وظلاً وارفاً، إلى روح والديّ رحمهما الله عرفاناً بفضائلهما.
- إلى من لم تدَّخر جهداً في توفير كل سبل الراحة .. زوجتي .. رمز العطاء والوفاء.
- إلى أبنائي الأعــزاء " آلاء – أفنـــان – خليـــل – أحمـــد – عبد الرحمن " ..شموع الغد المشرق إن شاء الله.
- إلى إخواني وأخواتي الذين لم يألوا جهداً في دعمي وتشجيعي.
- إلى كل المخلصين والغيورين على التعليم وجودته في وطننا الحبيب.
- إلى من منحني الفرصة لاستكمال متطلبات الحصول على هذه الدرجة ..إدارة مؤسسة الأمديست بغزة .
- إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجياً المولى عز وجل أن يجعله حجة لنا لا علينا، وأن ينفعنا بما علمنا ، وأن يزدنا علما.

الباحث

محمد خليل أبو هاشم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي منّ عليَّ ويسرَ لي إتمام هذا الجهد المتواضع، والذي ما كان ليتم لولا فضل الله أولاً ثمّ بفضل أصحاب الفضل، الذين ذللوا لي الصعاب، وأفاضوا عليّ بعلمهم، ولم يبخلوا عليّ بنصحهم، حتى أثمر جهدي، وظهر هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود.

– والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، ومعلم المعلمين، سيدنا محمد بن عبد الله خاتم الأنبياء، وإمام المرسلين، القائل فيما روي عن ابن عمر رضي الله عنهما في الحديث الشريف:" من استعاذكم بالله فأعيذوه، ومن سألكم بالله فأعطوه، ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم .

(رواه أبو داوود والنسائي).

وانطلاقاً من هذه المعاني السامية، فإنني أتشرف بتقديم خالص الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالشكر العميق كلاً من :

–رئاسة وإدارة الجامعة الإسلامية، وعمادة الدراسات العليا، والأساتذة الأفاضل بكلية التربية،ونخص بالشكر أعضاء الهيئة التدريسية بقسم أصول التربية، ونخص منهم:

–**الدكتور الفاضل / محمد عثمان الأغا نائب عميد مركز الجنوب** الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدت من العطاء الوافر، والعلم الزاخر، والنصح السديد، والتوجيه الرشيد، ورحابة الصدر، وحسن المعاملة ما أعانني على إتمام هذا الجهد، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

–كما أتوجه بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام :

الأستاذ الدكتور / فؤاد العاجز عضو لجنة المناقشة الداخلي.

والدكتور / رائد الحجار عضو لجنة المناقشة الخارجي.

الذين تفضلا بقبول مناقشة الرسالة، وأنا على يقين بأن ملاحظاتهم القيمة والسديدة سيكون لها بالغ الأثر في إغناء الرسالة، وإظهارها بالشكل اللائق، فجزاهم الله كل خير.

– كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المسؤولين بالأمديست، وخاصة العاملين في فرع غزة، على منحهم الفرصة لي باستكمال دراستي العليا، وتوفير كل مستلزمات الدراسة.

– كما لا يفوتني التقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم أدوات الدراسة، وكذلك لإدارة دائرة التعليم بوكالة الغوث، ولجميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بغزة، الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في الإجابة على أسئلة الاستبانة والمقابلة.

– وأتقدم بخالص شكري إلى جميع أفراد أسرتي ..زوجتي ..وأبنائي .. وإخواني الذين قدموا لي كل دعم معنوي، وصبروا على انشغالي عنهم بالدراسة، وكتابة هذه الرسالة.

وأخيراً نتقدم بشكرنا وتقديرنا لكل من ساعدنا ولم يبخل علينا بالعطاء أو الدعاء، وجزاهم الله عنا خير الجزاء.

الباحث

محمد خليل أبو هاشم

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
-	من هدي القرآن الكريم	أ
-	قالـــــوا	ب
-	الإهـــــــداء	ج
-	شكـــر وتقديـــر	د
-	قائمة المحتويـــات	هـــ
-	قائمـــة الجـــداول	ي
-	قائمـــة الأشكـــال	ل
-	قائمـــة الملاحـــق	م
-	ملخص الدراسة باللغة العربية	ن
-	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ع
1	**الفصل الأول : الإطار العام للدراسة**	**1**
-	مقدمة	2
1-1	مشكلة الدراسة	5
2-1	فروض الدراسة	5
3-1	أهداف الدراسة	6
4-1	أهمية الدراسة	6
5-1	حدود الدراسة	7
6-1	مصطلحات الدراسة	8
2	**الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة**	**9**
1-2	**المحور الأول: التخطيط المدرسي**	**10**
-	مقدمة	10
1-1-2	التخطيط .. نشأته وتطوره	11

تابع: قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
2-1-2	مفهوم التخطيط ومعناه	12
3-1-2	مستويات التخطيط: التربوي والتعليمي والمدرسي	13
4-1-2	تعريف التخطيط المدرسي	14
5-1-2	أهمية التخطيط المدرسي	15
6-1-2	الأسس والمبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي	16
7-1-2	خصائص التخطيط المدرسي الناجح	16
8-1-2	مراحل التخطيط المدرسي وخطواته	18
9-1-2	مجالات التخطيط المدرسي	19
10-1-2	البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المدرسي	20
11-1-2	معوقات التخطيط المدرسي	20
2-2	**المحور الثاني : التخطيط المدرسي الإستراتيجي**	**22**
-	مقدمة	22
1-2-2	التخطيط الإستراتيجي.. نشأته وتطوره	23
2-2-2	تعريف التخطيط المدرسي الإستراتيجي	24
3-2-2	ما ليس من التخطيط الإستراتيجي	25
4-2-2	مفاهيم ذات علاقة بالتخطيط الإستراتيجي	25
1-4-2-2	علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية	26
2-4-2-2	التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى	27
3-4-2-2	التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي	28
5-2-2	التخطيط المدرسي الإستراتيجي.. نشأته وتطوره	29
6-2-2	تعريف التخطيط المدرسي الإستراتيجي	30
7-2-2	أهمية التخطيط المدرسي الإستراتيجي وأهدافه	31

تابع: قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
2-2-8	الخصائص الرئيسة لعملية التخطيط المدرسي الإستراتيجي	34
2-2-9	عناصر التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة	34
2-2-10	مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة	35
2-2-11	تطور نماذج التخطيط المدرسي الإستراتيجي	39
2-2-12	الخطة المدرسية الإستراتيجية وخطوات بنائها	42
2-2-12-1	مفهوم الخطة المدرسية الإستراتيجية	42
2-2-12-2	مكونات الخطة المدرسية الإستراتيجية	42
2-2-12-3	خطوات بناء الخطة المدرسية الإستراتيجية	43
2-2-12-4	العوامل التي تعيق تبني عملية التخطيط الإستراتيجي	54
2-2-13	نماذج لخطط إستراتيجية لمؤسسات تعليمية	56
2-3	**المحور الثالث : واقع التخطيط المدرسي بوكالة الغوث بغزة**	**62**
-	مقدمة	62
2-3-1	وكالة الغوث الدولية .. النشأة والتأسيس	62
2-3-2	تطور خدمات التعليم ومؤسساته في وكالة الغوث بغزة	63
2-3-3	السلم الإداري في دائرة التعليم بوكالة الغوث بغزة	66
2-3-4	مدير المدرسة: تعريفه- إعداده- مهامه	67
2-3-5	التخطيط المدرسي في مدارس وكالة الغوث بغزة	71
2-3-5-1	التخطيط المدرسي في وكالة الغوث بغزة قبل عام 2001م	71
2-3-5-2	التخطيط المدرسي في وكالة الغوث بغزة بعد عام 2001م	75
2-3-6	مكونات خطة تطوير المدرسة	80
2-3-6-1	مكونات الخطة المعلنة بين المدرسة والمجتمع	80
2-3-6-2	الخطة الإجرائية ومكوناتها	85

تابع: قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
3	**الفصل الثالث : الدراسات السابقة**	**87**
-	مقدمة	88
1-3	الدراسات المحلية	89
2-3	الدراسات العربية	94
3-3	الدراسات الأجنبية	100
4-3	تعقيب على الدراسات السابقة	109
4	**الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات**	**116**
1-4	منهج الدراسة	117
2-4	مجتمع الدراسة	117
3-4	عينة الدراسة	117
4-4	أدوات الدراسة	119
5-4	صدق الاستبانة	120
1-5-4	صدق المحكمين	120
2-5-4	صدق الاتساق الداخلي	121
3-5-4	الصدق البنائي	126
6-4	ثبات الاستبانة	126
1-6-4	طريقة التجزئة النصفية	126
2-6-4	طريقة ألفا كرونباخ	127
7-4	المقابلـــة	128
8-4	المعالجات الإحصائية المستخدمة	128

تابع: قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
5	**الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيراتها**	**129**
5-1	نتائج الإجابة عن التساؤل الأول	131
5-2	نتائج الإجابة عن التساؤل الثاني	131
5-3	نتائج الإجابة عن التساؤل الثالث	138
5-4	نتائج الإجابة عن التساؤل الرابع	141
5-5	نتائج الإجابة عن التساؤل الخامس	145
5-6	نتائج الإجابة عن التساؤل السادس	153
5-7	نتائج الإجابة عن التساؤل السابع	162
5-8	توصيات الدراسة	167
5-9	مقترحات لدراسات مستقبلية	169
*	**قائمة المراجع**	**170**
أولاً)	**قائمة المراجع العربية**	**171**
أ	المصادر والكتب العربية	171
ب	الرسائل العلمية	176
ج	الدوريات والمؤتمرات والنشرات	178
د	منشورات دائرة التعليم بوكالة الغوث	180
هـ	مواقع انترنت	181
ثانياً)	**قائمة المراجع الأجنبية**	**182**
أ	المصادر والكتب الأجنبية	182
ب	الرسائل العلمية والدوريات الأجنبية	184
*	**الملاحق**	**186**

قائمـــــــــة الجـــــداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
جدول (2- 1)	مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى	28
جدول (2- 2)	نموذج تحليل للعوامل المؤثرة على التخطيط المدرسي	50
جدول (2- 3)	نموذج تحليل نقاط القوة والضعف في المدرسة	50
جدول (2- 4)	تحليل SWOT لمدرسة رفح المشتركة "أ"	56
جدول (2- 5)	تحليل STEEP لمدرسة رفح المشتركة "أ"	57
جدول (2- 6)	تشكيل الإدارة المدرسية بحسب عدد الشعب	68
جدول (2-7)	هيكلية الخطة المدرسية السنوية في مدارس وكالة الغوث بغزة	72
جدول (2-8)	أمثلة لمؤشرات أداء تستخدم في التدقيق	84
جدول (4- 1)	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس والمرحلة	117
جدول (4- 2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	118
جدول (4- 3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المدرسة	118
جدول (4- 4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الأكاديمي	118
جدول (4- 5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	118
جدول (4- 6)	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها	121
جدول (4- 7)	ارتباط فقرات الجزء الأول من الاستبانة مع الدرجة الكلية له	122
جدول (4- 8)	ارتباط فقرات المجال الأول للجزء الثاني للاستبانة مع الدرجة الكلية لكليهما	123
جدول (4- 9)	ارتباط فقرات المجال الثاني للجزء الثاني للاستبانة مع الدرجة الكلية لكليهما	124
جدول (4-10)	ارتباط فقرات المجال الثالث للجزء الثاني للاستبانة مع الدرجة الكلية لكليهما	125
جدول (4-11)	ارتباط كل مجال من مجالات الجزء الثاني للاستبانة مع المجالات الأخرى مع الدرجة الكلية للجزء الثاني من الاستبانة	126
جدول (4- 12)	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	126
جدول (4- 13)	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة	127

تابـــع قائمـــــــة الجـــــداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
جدول (5- 1)	مقياس الحكم المحكي على مستويات الاستجابة	130
جدول (5- 2)	المعالجات الإحصائية لكل فقرة من فقرات الجزء الأول وترتيبها فيه	132
جدول (5- 3)	المعالجات الإحصائية لفقرات المجال الأول من الجزء الثاني وترتيبها فيه	138
جدول (5- 4)	المعالجات الإحصائية لفقرات المجال الثاني من الجزء الثاني وترتيبها فيه	141
جدول (5- 5)	المعالجات الإحصائية لفقرات المجال الثالث من الجزء الثاني وترتيبها فيه	146
جدول (5- 6)	صعوبات أخرى يواجهها مديرو المدارس	150
جدول (5- 7)	المعالجات الإحصائية لكل جزء من الاستبانة ولكل مجال من الجزء الثاني	151
جدول (5- 8)	المعالجات الإحصائية للجزء الأول من الاستبانة تعزى لمتغير الجنس	153
جدول (5- 9)	المعالجات الإحصائية للجزء الثاني من الاستبانة تعزى لمتغير الجنس	153
جدول (5- 10)	المعالجات الإحصائية للجزء الأول للاستبانة تعزى لمتغير نوع المدرسة	154
جدول (5- 11)	المعالجات الإحصائية للجزء الثاني للاستبانة تعزى لمتغير نوع المدرسة	155
جدول (5- 12)	المعالجات الإحصائية للجزء الأول للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	157
جدول (5- 13)	المعالجات الإحصائية للجزء الثاني للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	157
جدول (5- 14)	المعالجات الإحصائية للجزء الأول للاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	159
جدول (5- 15)	المعالجات الإحصائية للجزء الثاني للاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	159
جدول (5- 16)	نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالتها في مجال الصعوبات	160
جدول (5- 17)	مقترحات المسؤولين بوكالة الغوث بغزة لتحسين التخطيط المدرسي	164

قائمـــــــــة الأشكـــــــال

الرقم	الموضوع	الصفحة
شكل (2- 1)	العلاقة بين مستويات منظومة التخطيط التربوي التقليدي	13
شكل (2- 2)	مراحل التخطيط الإستراتيجي عند المبعوث	37
شكل (2- 3)	الإطار العام لعملية التخطيط الإستراتيجي عند ديفيد	38
شكل (2- 4)	النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الإستراتيجي دافيز وإليسون	39
شكل (2- 5)	مستويات نموذج التخطيط عند برنهام	40
شكل (2- 6)	نموذج التخطيط الإستراتيجي المعدل 1999م	41
شكل (2- 7)	تصور نايت لعلاقة الرؤية بتوجيه التخطيط الإستراتيجي	44
شكل (2- 8)	علاقة التوجه العام للرؤية مع تكتيكات الرسالة عند سونيا بلاندفورد	46
شكل (2- 9)	العوامل المؤثرة على رسالة المؤسسة عند الحسيني	47
شكل (2-10)	تزامن وتوازي الخطط الإجرائية مع الخطة الإستراتيجية	52
شكل (2-11)	السلم الإداري لدائرة التعليم بوكالة الغوث في قطاع غزة	66
شكل (2-12)	مراحل عملية التخطيط ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير	77
شكل (2-13)	توضيح مفهوم الرؤية وموقعها من الواقع الحالي	81
شكل (2-14)	هيكلية الخطة الإجرائية ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير	86

قائمـــــــــة الملاحـــــــــق

رقم الملحق	الموضـــــــــــــوع	الصفحة
ملحق رقم (1)	الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم	187
ملحق رقم (2)	المقابلة الشخصية في صورتها النهائية بعد التحكيم	192
ملحق رقم (3)	قائمة بأسماء السادة المحكمين وطلب التحكيم	195
ملحق رقم (4)	قائمة بأسماء المسؤولين بوكالة الغوث بغزة والذين تمت مقابلتهم	198
ملحق رقم (5)	كتاب تسهيل مهمة الباحث موجهة لرئيس برنامج التعليم بوكالة الغوث	199
ملحق رقم (6)	تحليل إجابات المسؤولين عن التعليم بوكالة الغوث على أسئلة المقابلة	200
ملحق رقم (7)	كشف بأسماء جميع مدارس وكالة الغوث بغزة	208
ملحق رقم (8)	هيكلية برنامج التطوير المدرسي والجدول الزمني للمشروع	211
ملحق رقم (9)	نشرات دائرة التعليم بوكالة الغوث حول مجمع التخطيط لتطوير المدرسة	212
ملحق رقم(10)	نشرة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث حول وظيفة مدير المدرسة	217
ملحق رقم(11)	جدول دورة الإدارة المدرسية في وكالة الغوث بغزة	218
ملحق رقم(12)	جدول الدورة الصيفية لدورة الإدارة المدرسية في وكالة الغوث بغزة	219
ملحق رقم(13)	المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة في وكالة الغوث	220

ملخص الدراسة

"واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف على سبل تطويره، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو:-

ما واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة ؟ وما هي سبل تطويره ؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس قام الباحث بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منه، والتي تمحورت حول أهم ملامح وسمات التخطيط الإستراتيجي، ومدى وضوح المفاهيم المتعلقة به لدى عينة الدراسة، واتجاهات عينة الدراسة نحوه، وأهم الممارسات التي يتبعونها في التخطيط لمدارسهم، وأهم معيقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ومدى تأثر إجابات عينة الدراسة ببعض المتغيرات، وسبل تطوير التخطيط الإستراتيجي في مدارس الوكالة بغزة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لموضوع الدراسة.

وقد تكوَّن **مجتمع الدراسة** من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة، للعام الدراسي 2007/2006م، وقد بلغ عددهم (193) مديراً ومديرة، وقد بلغت **عينة الدراسة** (150) مديراً ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة، وهما استبانة موجهة إلى عينة الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل (10) من المسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وبعض المدربين على مشروع التطوير المدرسي، وقد تكونت الاستبانة من (65) فقرة، وزعت على (4) مجالات تتعلق بمحتوى الأسئلة الفرعية، أما المقابلة فقد تكونت من (10) أسئلة رئيسة حول مشروع التطوير المدرسي الذي تتبناه الوكالة.

وقد تم عرض الاستبانة والمقابلة الشخصية على مجموعة من المحكمين المختصين، وقد تمِّ التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة، وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وقام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

- ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:-

1- بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم : فقد أظهرت النتائج أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.

2- بالنسبة للاتجاهات نحو التخطيط الإستراتيجي : فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة تجاه التخطيط الإستراتيجي لمدارسهم.

3- بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس أفراد العينة : فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة.

4- بالنسبة للصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي : فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود الصعوبات المذكورة في الاستبانة، وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها،

5- فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة : فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:-

أ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات وأجزاء الاستبانة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

ب) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بوضوح المفاهيم والاتجاهات والممارسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيري نوع/مستوى المدرسة (المرحلة)، وعدد سنوات الخدمة.

ج) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بالصعوبات المتعلقة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير نوع/مستوى المدرسة (المرحلة) لصالح المرحلة الإعدادية.

د) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بالصعوبات المتعلقة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة أقل من (5) سنوات.

- وفي ضوء نتائج هذه الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يعتقد أنها قد تسهم في تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، ومن أهم هذه التوصيات:-

1- ضرورة نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، والتأكيد على مفهومه الصحيح، وأهميته، وكل ما يتعلق به، من خلال وضع إطار نظري معتمد، يناسب فلسفة وطريقة عمل دائرة التعليم بوكالة الغوث، ومن ثمّ إدراجه ضمن دورات معهد التربية بجميع مستوياتها.

2- ضرورة تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية، وأساليب التنبؤ، والتصدي لقضايا إستراتيجية هامة تعمل على إحداث طفرات في مستوى ونوعية الخدمات التعليمية، وتشجيع التجارب الإبداعية، وعدم الاقتصار على القضايا الروتينية.

3- تفعيل استخدام الحاسوب في عملية التخطيط، من خلال العمل على تصميم قاعدة بيانات واضحة، ونظم معلومات متطورة، وربطها عبر شبكة المعلومات لجميع المدارس، بحيث تتضمن بيانات وإحصائيات كمية ونوعية تتعلق بالبيئة الداخلية، ومعطيات البيئة الخارجية لتسهل دراسة الواقع، واتخاذ القرارات المناسبة.

4- ضرورة تبني دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة للتخطيط الإستراتيجي بصورة جادة وعملية، من خلال مراجعة شاملة لأهدافها وغاياتها، ومن ثمّ وضع رؤية ورسالة، وتبني أهداف وقضايا إستراتيجية واضحة ومحددة، ثم تعميم ذلك في خطة معلنة يعمل جميع المعنيين في إطارها.

Abstract

The reality of the strategic planning in the Gaza Strip UNRWA schools and the means for its development

This study aimed at studying the reality of the strategic planning in the Gaza Strip UNRWA schools and identifying the appropriate means for its developing through answering the following main question:

"What is the reality of the strategic planning in the Gaza Strip UNRWA schools? and what are the means for its developing?"

To answer this question, the researcher tried to answer some sub questions about the characteristics of the strategic planning and how much its related concepts are obvious for the sample of the study, the attitudes of the sample towards the strategic planning , the practices they follow in their planning for their schools, the obstacles of implementing the strategic planning and the effect of some related variables on the responses of the study sample .

To answer the questions of the study, the researcher used the analytic descriptive approach.

The population of the study consisted of all the head teachers (male – female) of the UNRWA schools in the Gaza strip for the scholastic year 2006-2007. They were (193) head teachers, the sample of the study consisted of (150) head teachers.

The researcher designed two tools for collecting data. They were ; a questionnaire used with the sample of the study and a personal meeting used with (10) persons included the general directors of the education programme in UNRWA and some trainers in the school developing project. The questionnaire consisted of (65) items which fell into (4) domains. The personal meeting consisted of (10) questions centered around the school development project adapted by UNRWA.

The tools were introduced to a panel of referees to prove their validity. The questionnaire was administered on a pilot sample consisted of (30) head teachers to prove the reliability and the internal consistency of the questionnaire. The analyzed data proved the validity and the reliability of the tool .SPSS program was used to analyze data by applying Person coefficient.

The study reached the following findings:

1- The obviousness of the concepts: The results showed that only (60.4%) of the sample have a clear and obvious perception of the concepts related to the strategic planning..

2- The attitudes towards the strategic planning: The results showed that (84.8%) of the sample have positive attitudes towards the strategic planning.

3- The practices followed by the sample in their planning for their schools : The results showed that (82.5%) of the sample practice this process well

4- The obstacles of implementing the strategic planning : The results showed that only (72.7%) of the sample asserts the difficulties and obstacles mentioned

in the questionnaire. The major obstacles represented in the enormous managerial burdens and the absence of the materialistic and moral stimuli.

5- Findings relate to the variables of the study.

a- There were no statistically significant differences in all the questionnaire domains due to gender and the academic qualification .

b- There were no statistically signification difference in the obviousness of the concepts, the attitudes and the practices of the strategic planning due to the type of the school or the years of the head teachers' experience.

c- There were statistically significant differences in the difficulties of implementing the strategic planning due to the type of school on favor of the prep cycle.

d- There were statistically significant differences in the difficulties of implementing the strategic planning due to the years of experiences on favor of less than (5) years experience subjects.

The suggested recommendations:-

In the light of these findings, the researcher suggested some recommendations that may contribute in developing the strategic planning process in Gaza UNRWA schools.

1- The necessity of publishing the strategic planning culture and asserting its importance. This can be achieved through designing a reliable theoretical frame work that copes with the education department philosophy and used as a training material in the courses of the education institution.

2- Encouraging schools to adopt deep future studies and predicting techniques, tackling important strategic issues that may cause unique leaps in the quality of the educational services and deserting the traditional and routine issues to creative ones.

3- Activating the use of computer in the planning process through designing comprehensive data base and advanced information systems. Providing UNRWA schools with an access to internet . Such an access includes data, quantitative and qualitative statistics related to the internal and external environment to facilitate the proper decisions.

4- Education Department in UNRWA – Gaza is recommended to adopt the strategic planning seriously and practically through a comprehensive revision of its goals followed by stating a vision and a mission. Furthermore, it should adopt a clear strategic goals and issues to be generalized in a declared plan represents a frame work for all those who concern.

1- الفصـــل الأول

الإطـار العـام للدراســة

1-1: مقدمـــــــــــة

1-2: مشكلـــة الدراســة

1-3: فروض الدراســـــة

1-4: أهميـــة الدراســـــة

1-5: حـــــدود الدراســة

1-6: مصطلحات الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره

مقدمة:-

إن المتأمل في واقع وتحديات القرن الحادي والعشرين، وما يحمله من تغيير متسارع، وتطورات في جميع مجالات الحياة، وخاصة هذا الانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات والاتصالات، لدرجة أصبح العالم فيها قرية صغيرة يدرك الدور الهام الذي يقع على مؤسسات المجتمع في السعي لاستيعاب هذه المتغيرات، وفي قيادة السفينة الإنسانية نحو التطوير والتجديد والتغيير.

ونتيجة لهذه الطفرة الهائلة من التغيرات، كان لزاماً على النظام التربوي أن يتبوأ مكانته المرموقة في مواجهة هذه التحديات، والسعي نحو التطوير والتجديد، والإسهام الفعال في تقدم المجتمع وتطوره. والمدرسة كواحدة من أهم المؤسسات التربوية في المجتمع، وكمحور للعملية التربوية تعتبر بؤرة هامة من بؤر التطوير والتغيير في المجتمع، وهي حلقة أساسية في المؤسسة التربوية، وتعمل في إطار رؤيتها العامة للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها التي ينشدها المجتمع.

ولعله من نافلة القول أن يدرك الجميع بما لا يدع مجالاً للشك أن "الحظ لا يمكن أن يكون العامل الحاسم في النجاح في مواجهة هذه التغيرات الهائلة، إذ يعد التخطيط بمفهومه الشامل ضرورة إنسانية لمجابهة المشكلات والتحديات الحالية والمستقبلية، وما من شك بأن التخطيط الناجح هو أساس التطوير الناجح". **(العويسي، 2003: 1)**.

ويمثل مدير المدرسة الحلقة الأولى في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لأعمال المدرسة، ومن هنا يظهر دوره الهام في ضرورة الانسجام مع تغيرات العصر، وحاجات التربية الحديثة التي تنظر إليه كقائد تربوي، وكمحور هام من محاور التغيير والتطوير.

وهنا يجب أن يستشعر مديرو المدارس أهمية وجود خطط بعيدة المدى تتجاوز الخطط السنوية، وأن يقتنعوا بأنها مفيدة ومهمة، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى مديري أية منظمة تقوم باعتماد هذا النوع من التخطيط في عملها، والأخذ في الاعتبار دراسة الظروف المحيطة بالمنظمة خلاف أوضاعها المالية وحالتها الاقتصادية.**(مندورة ودرويش، 1994).**

ومن هنا فإن مواجهة القرن الحادي والعشرين، وتعزيز التنمية المستدامة تحتاج إلى عمليات تغيير في أهداف التربية وتوقعات الناس من هذه النظم، وعلى عكس الأهداف التقليدية للتربية، فإن التحديات تفرض أن يمكّن التعليم كل فرد من القدرة على الاكتشاف، وإطلاق القدرات الخارقة، والتعرف على

تلك الكنوز الكامنة في داخله من خلال ما يعرف بالدعائم الأربع للتربية وهي :التعليم للمعرفة، والتعليم للعمل، والتعليم لنعيش معا، والتعليم لنكون، وهذه تمثل قضايا إستراتيجية هامة لأي مؤسسة تربوية تتطلب استراتيجيات لمواجهتها، وهذا بدوره يتطلب رؤية واضحة ورسالة واضحة للمؤسسة، وفهم جيد لعناصر بيئتها وتحليلها، وهذا يقودنا إلى أهمية ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي(**وزارة التربية والتعليم العمانية،2006**).

ولقد كان تقبل فكرة البعد الإستراتيجي للتخطيط المدرسي صعباً في بدايته نظراً لما للسياق المدرسي من خصائص تتسم بالمحافظة والتشكك بشأن التغيير، ونظراً لما رسخ في ذهنية القائمين على إدارة المدارس والتخطيط لها من تبعية للسلطة التعليمية المركزية، والإحجام عن أي مبادرات مستقلة نحو التغيير.(**مدبولي، 2001: 35**).

ولقد اعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً و انتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الإستراتيجي أنه تحسب و استعداد لمواجهة ماهو متوقع، وأنه نشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي. (**المطوع، 2004**).

والمخطط الإستراتيجي لا ينتظر أن يحدث التغيير ثم يقوم برصده، ولكن يتنبأ به ويعدّ المنظمة استراتيجياً لمواجهته، والتخطيط الإستراتيجي لم يعد معزولاً عن حركة الواقع وتحديات المستقبل، وبالتالي فقد أصبح ذلك التخطيط دائم التغيير والحركة، بحيث يصعب تثبيت الخطة المدرسية لعدد من السنوات دون أن يعتريها التغيير، وهذا يقتضي تغيير الذهنية التخطيطية أو ترسيخ مفهوم ذهنية التغيير. (**مدبولي، 2001 :69**).

ونظراً لأهمية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة والنشاط والوظائف الإدارية وإعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث واستخدامه كأداة للتطوير والتغيير، كان لابد من تبني هذا الأسلوب من التخطيط لحل المشكلات التي تتعرض لها المدرسة.

ولقد شغل التخطيط الإستراتيجي الكثير من الباحثين والدارسين على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، وقد تصدت العديد من الدراسات لهذا الموضوع الهام إما بالدراسات الميدانية، أو الدراسات البحثية من خلال المعرفة ونقدها، ولعل من أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة (**عطاالله، 2005**) الميدانية حول واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة، ودراسة (**مركز التطوير التابع لوكالة الغوث، 2004**) حول التخطيط لتطوير المدرسة من خلال مشروع المدرسة كبؤرة للتطوير، وكذلك دراسة (**المبعوث، 2003**)، ودراسة (**حسين، 2000**)

واللتان حاولتا وضع تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي في كل من المملكة العربية السعودية، وجمهورية مصر العربية...وغيرها من الدراسات العربية والأجنبية التي سنتعرض لها في معرض حديثنا عن الدراسات السابقة.

ولقد أولت دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث وعبر مركز التطوير التربوي اهتماماً كبيراً بموضوع التخطيط لتطوير المدرسة عبر مشروع المدرسة كمركز للتطوير في مجمعه الأول، وقد عقد العديد من المشاغل التربوية لتدريب مديري المدارس وفرق التطوير المدرسي على التخطيط لتطوير المدرسة في ضوء المفاهيم المتعلقة بموضوع التخطيط الإستراتيجي.

ومن خلال عمل الباحث كمشرف تربوي، ومدرب ميداني، وكمراقب لمنطقة تعليمية في وكالة الغوث الدولية، ومن خلال حضوره لورش عمل المدربين التي عقدت في عمان بالأردن على يد الخبراء البريطانيين المسئولين عن المشروع، ثم قيامه بالمشاركة في تدريب مديري المدارس، وفرق التطوير في المدارس التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة، ثم إشرافه على بعض المدارس في مجال إعدادها لخطتها كصديق ناقد، فقد لاحظ أن هذا المشروع للتخطيط يأخذ الكثير من مفاهيم التخطيط الإستراتيجي في الاعتبار، إلا أن هناك بعض المفاهيم والإجراءات التي تؤدى بطريقة روتينية دون الانتباه إلى أهميتها وجدواها، علاوة على عدم اقتناع العديد من مديري المدارس الذين لا يؤمنون بضرورة وأهمية هذا المشروع، ولمعارضتهم للتغيير، وبسبب نظرتهم إليه كعبء إداري جديد.

ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث للكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري مدارس الوكالة بقطاع غزة، وسبل تطويره، لاقتناع الباحث الشديد بأن التزام مديري المدارس بالتخطيط الإستراتيجي في التخطيط لمدارسهم سيكون له أثر كبير في تحسين العمل المدرسي، وبالتالي تحسين نوعية المخرجات وجودتها.

1-1: مشكلة الدراسة:-

- تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:-

ما واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة؟ وما سبل تطويره؟

و قد انبثق من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية:-

1- ما أهم ملامح وسمات التخطيط الإستراتيجي ؟

2- ما مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة؟

3 - ما اتجاهات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو التخطيط الإستراتيجي؟

4- ما أهم الممارسات التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بغزة عند قيامهم بعملية التخطيط ؟

5- ما أهم معيقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة؟

6- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لواقع التخطيط الإستراتيجي في مدارسهم تعزى للمتغيرات التالية :-

أ) الجنس. (ذكر ، أنثى) ؟

ب) نوع المدرسة (المرحلة التعليمية) . (ابتدائي ، إعدادي)؟

ج) المؤهل العلمي . (دبلوم أو أقل، ليسانس/ بكالوريوس، ماجستير فأعلى)؟

د) سنوات الخدمة كمدير. (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) ؟

7 - ما أهم سبل تطوير واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري مدارس الوكالة بغزة ؟

1-2: فروض الدراسة:-

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لواقع التخطيط الإستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لواقع التخطيط الإستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير نوع المدرسة " المرحلة " (ابتدائي ، إعدادي) .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لواقع التخطيط الإستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. (دبلوم أو أقل، ليسانس/ بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لواقع التخطيط الإستراتيجي في مدارسهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة كمدير (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) .

1-3: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة ومن خلال الإجابة عن التساؤلات السابقة إلى ما يلي:-

1- التعرف إلى أهم الاتجاهات الحديثة والمعاصرة فيما يتعلق بملامح وسمات التخطيط الإستراتيجي.

2- تعرف مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى مديري مدارس الوكالة بغزة.

3- تعرف اتجاهات مديري مدارس الوكالة بغزة نحو التخطيط الإستراتيجي.

4- تحديد وتوصيف واقع ممارسات مديري مدارس الوكالة بغزة فيما يتعلق بالتخطيط لمدارسهم.

5- التعرف على أهم معيقات التخطيط الإستراتيجي في مدارس الوكالة في قطاع غزة.

6- الكشف عن أثر كل من الجنس، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة حول واقع التخطيط الإستراتيجي.

7- بيان أهم السبل التي قد تسهم في تحسين التخطيط الإستراتيجي في مدارس الوكالة بغزة .

1-4: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من ارتباطها بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، إيماناً بدوره وأهميته في تحقيق النجاح للمؤسسات عامة وللتربوية منها خاصة من خلال إعداد السيناريوهات المتوقعة للتعامل مع الأحداث، واستخدامه كأداة للتطوير والتغيير.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة عن واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس الوكالة بغزة، لاعتقاد الباحث بأن التبني الصحيح لهذا النوع من التخطيط سيكون له أثر كبير في تحسين وتطوير أداء مدارس الوكالة ورفع كفاءتها.

ويتوقع الباحث أن تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:-

1- أنها تتناول مدخلاً هاماً من أحدث مداخل التخطيط وهو التخطيط الإستراتيجي، وتلقي الضوء على الاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي تناولته، ومدى تطبيقه في مجال الإدارة المدرسية.

2- في حدود علم الباحث فهذه الدراسة تعتبر من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع التخطيط الإستراتيجي كأحد العمليات الهامة للإدارة المدرسية في قطاع غزة.

3- سترفد المكتبة التربوية ببحث في مجال التخطيط الإستراتيجي في المجال التعليمي المدرسي.

4- قد تكشف الدراسة عن أوجه القصور لدى بعض مديري مدارس الوكالة في التخطيط لمدارسهم.

5- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة كفاءة مدير المدرسة في بناء خطته على أسس صحيحة وحديثة.

6- قد يستفيد من هذه الدراسة العاملون في مركز التطوير التربوي بالوكالة، والمشرفون التربويون ومديرو المدارس، والباحثون والدارسون في موضوع التخطيط الإستراتيجي بشكل خاص.

1-5: حدود الدراسة:

تشمل هذه الدراسة الحدود التالية:-

1- الحد الموضوعي(الأكاديمي):

اقتصرت الدراسة على البحث في **تحديد واقع التخطيط الإستراتيجي وسبل تطويره** من خلال معرفة مدى وضوح المفاهيم، وتحديد الاتجاهات والممارسات والصعوبات والمعوقات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.

2- الحد المكاني:

حيث اقتصرت الدراسة الميدانية **على منطقة قطاع غزة.**

3- الحد المؤسسي:

اقتصر اقتصرت الدراسة الميدانية على **المدارس الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث** بغزة.

4- الحد البشري:

اقتصر تطبيق هذه الدراسة على **مديري ومديرات المدارس** المذكورة.

5- الحد الزماني:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من **العام الدراسي (2006/ 2007م).**

1- 6 : مصطلحات الدراسة

1- التخطيط الإستراتيجي:

لقد شغل التخطيط الإستراتيجي الكثير من الباحثين والدارسين على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، ومن هنا فقد ظهرت العديد من التعريفات لهذا المفهوم، وإن اشتركت جميعها في عناصر ونقاط رئيسة تمثل أهم ملامح التعريف، ومن هذه التعريفات تعريف **مدبولي** التالي:

" **التخطيط الإستراتيجي** هو ذلك الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، وتعمد من خلالها إلى ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث، من خلال التحليلات الدقيقة للموقف الراهن، والعوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على المنظمة، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسة، و الأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المنظمة ورسالتها، وتترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها "**(مدبولي، 2001: 34)**.

ومن هنا فإن الباحث يتبنى التعريف الإجرائي التالي للتخطيط الإستراتيجي:

فالتخطيط الإستراتيجي "هو تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة مع فريق التطوير المدرسي لترجمة ما اختارته المدرسة من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث، من خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسة، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها، و تترسخ قيمها ومعتقداتها التي تؤمن بها".

2- وكالة الغوث الدولية:

هي منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار 302 بتاريخ 8 كانون أول / ديسمبر 1949 باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية. .(**مكتب الإعلام التابع للأنروا ، 1995: 1)**

3- المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة:

"هي المدارس الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة، والتي يدرس فيها أبناء اللاجئين الفلسطينيين من الصف الأول الأساسي وحتى الصف التاسع الأساسي" **ملحق رقم (7)**

4- مدير المدرسة:

"هو الموظف المكلف من دائرة التربية والتعليم بالوكالة لإدارة المدرسة، وقيادتها، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق رسالة المدرسة والأهداف العامة للتربية" **ملحق رقم (10)**

2- الفصـــل الثانـي

الإطـــار النظـــري

2-1: المحور الأول: التخطيط المدرسي.

2-2: المحور الثاني: التخطيـــط المدرسي الإستراتيجـــي.

2-3: المحور الثالث: واقع التخطيط المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة. (دراســـة تحليليـــة).

2- الفصل الثاني

2-1: المحور الأول: التخطيط المدرسي

مقدمة:-

يعد التخطيط سمة ملازمة للحياة البشرية، فالإنسان ينظم حياته وأولويات عمله وفق تصور معين يضعه لنفسه ويسير عليه وذلك وفق ظروفه المختلفة، وبالتالي فالتخطيط ليس بدعة مستحدثة في ميادين الإصلاح، ولكنه ضرورة لا غنى عنها كأسلوب ومنهج علمي يستند إلى طرق ومداخل ونماذج إحصائية، ومهمة التخطيط التربوي على مستوى إدارة التربية والتعليم ليست بالأمر اليسير، لأنه يعمل في ظل أوضاع متغيرة وظروف متشابكة في المكان والزمان والعناصر الفاعلة.

ومفهوم التخطيط المدرسي كغيره من مفاهيم التخطيط الأخرى، يمر بمرحلة إعادة صياغة وتعريف مستجيباً للتحولات العميقة التي اعترت ميدان العمل المدرسي ومفاهيمه الرئيسة، وهو ما يعني إعادة النظر في كثير مما كان متداولاً لعقود طويلة من الأفكار حول حدود ذلك التخطيط وأبعاده ودائرة تأثيره.

وسنتناول في هذا المحور موضوع التخطيط المدرسي ومراحل تطوره من خلال التعرض للمحاور التالية:-

1- التخطيط: نشأته وتطوره.

2- مفهوم التخطيط ومعناه.

3- مستويات التخطيط: التربوي، التعليمي، المدرسي.

4- تعريف التخطيط المدرسي.

5- أهمية التخطيط المدرسي.

6- الأسس المبادىء الأساسية للتخطيط المدرسي.

7- خصائص التخطيط المدرسي الناجح.

8- مراحل التخطيط المدرسي وخطواته.

9- مجالات التخطيط المدرسي.

10- البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المدرسي.

11- معوقات التخطيط المدرسي.

2-1-1 : التخطيط نشأته وتطوره:

إن النظر لعلم التخطيط على أنه من أحدث العلوم في العصر الحالي لا يعنى بالضرورة عدم وجود ممارسات تخطيطية كان يؤديها الإنسان قديماً، فلا يمكن أن يصدق عاقل أن كل ما أنجزه الإنسان على الأرض كان عفوياً أو بمجرد الصدفة، فالإنسان بعقله الذي ميزه الله به عن سائر المخلوقات مارس كثيراً من عمليات التخطيط طوال حياته على الأرض بحسب مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات متعددة مثل التدبير والتوقع والحيطة.(www.bishaedu.gov، 2006).

والتخطيط كان ملازماً لبداية التفكير الديني للإنسان، حيث كان الإنسان يفكر في الثواب والعقاب، وارتباط الحياة الدنيا بالآخرة، وأن عمل الدنيا له نتائج في الآخرة، كما أن الدين الإسلامي أكد على مفهوم التدبير للمستقبل، والتخطيط له، وأنه دين يدعو إلى عدم ترك الأمور على عواهنها، وهناك الكثير من الشواهد القرآنية على ذلك، ومنها قوله تعالى:

" **يا أَيُهَا الذِينَ آمَنُوا اتَقُوا اللهَ ولتَنظُر نَفسٌ ما قَدَمَت لِغَد**".(الحشر: من الآية 18)

وقوله تعالى في قصة سيدنا يوسف عندما أفتى الملك في رؤياه: " **قالَ تَزرَعُونَ سَبعَ سنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدتُم فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إلا قَلِيلاً مِمَا تأكُلون، ثُمَّ يأتِي مِن بَعدِ ذَلكَ سَبعٌ شِدادٌ يأكُلنَ مَا قَدمتُم لَهُنَّ إلا قلِيلاً مِمَا تُحصِنُون** " (سورة يوسف الآيات: 47- 48) **(عبد الحي، 2006: 33)**

أما عن التخطيط بمعناه الحديث فلم يعرف إلا بعد الحرب العالمية الأولى، حيث ظهر التخطيط بمعناه العالمي في الاتحاد السوفيتي كأسلوب جديد لتسيير التطور الاقتصادي والاجتماعي، وتعتبر الخطة القطاعية التي قام الاتحاد السوفيتي بوضعها عام 1920 م لكهربة روسيا لمدة 15 عاماً أول خطة للتطور بعيدة المدى في العالم، ثم تلاها عام 1928 وضع أول خطة خمسية 28 / 1932م لعموم الاقتصاد السوفيتي. **(الحاج محمد، 2000: 118).**

وقد ظهرت نتائج التخطيط السوفيتي وفعاليته اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وعلمياً في الحرب العالمية الثانية، وكان من نتائجه ارتياد أول إنسان للفضاء، بعدها شعرت الولايات المتحدة الأمريكية بالعجز أمام الاتحاد السوفيتي سابقاً، وبعدها انتشر التخطيط وأخذت به أمريكا، وأصبح التخطيط الرأسمالي يفوق التخطيط الاشتراكي **(عبد الحي، 2006: 34).**

أما فيما يتعلق بالتخطيط للتربية فإن التخطيط التربوي بمفهومه الحديث يرجع إلى التجربة السوفيتية في التخطيط العام، والذي انبثق عنه التخطيط لمحو الأمية وتعميم التعليم(www.eduplanning.org، 2006). وعلى الرغم من المحاولات الجادة والجديدة لتخطيط التعليم، ونشره في العديد من البلاد الأوروبية الاشتراكية منها والرأسمالية وترسيخه لقواعد وأسس مازال بعضها مستمراً حتى الآن، إلا أنه ظل حتى نهاية الحرب العالمية الثانية يتصف بأنه قصير المدى، ويفتقر إلى الترابط، وغير متكامل مع النظم الأخرى، وغير فعال.(**الحاج أحمد، 2000: 121).**

وبعد أن ظهر التخطيط التربوي في بدايته في الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكيـــة، تـــوالى ظهوره في كل بلدان العالم، فنجد أنه مثلاً:-

<u>في أمريكا اللاتينية</u>: كانت المحاولة الأولى للتخطيط التربوي الشامل في اجتماع ليما **(Lima)** في مارس 1956م حول التعليم الابتدائي.

<u>وفي آسيا:</u> نظمت اليونسكو مؤتمراً إقليمياً عام 1952م في بومباي في الهند حول التعليم المجاني الإلزامي.

<u>وفي أوروبا:</u> نظمت اللجنة الوطنية الفرنسية لليونسكو عام 1959م حلقة دولية حول تنميـــة التخطـــيط التربوي، وعلاقته بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

<u>وفي الوطن العربي:</u> جاء الاهتمام بالتخطيط التربوي من خلال اهتمام الهيئة العامة لليونسكو 1958م، حيث أوصت الدورة العاشرة لليونسكو بضرورة إجراء مسح للحاجات التربوية في البلاد العربية، وفي ضوء نتائج المسح أصبح التخطيط التربوي في البلاد العربية ضرورة مهمة لتنظيم شـــؤون التربيـــة، وتحقيـــق التقـــدم الاقتصادي والاجتماعي.**(عبد الحي، 2006: 34).**

<u>2-1-2: مفهوم التخطيط ومعناه:-</u>

يعتبرالتخطيط بمعناه الدقيق من المفاهيم العلمية الحديثة التي استوفت معانيها ومضامينها الفكريـــة العملية والعلمية من واقع المجتمع المعاصر، وطبيعة الحياة و تعقدها، ورغم حداثة هذا المفهوم إلا أنه حظي باهتمام لم ينله أي مفهوم آخر، حتى بات الهم الشاغل، ومحور النشاط لكثير من الجهود بـــشتى أنواعهـــا. **(الحاج أحمد، 2000: 123).**

والتخطيط مثله مثل الكثير من المفاهيم التربوية، يصعب الوصول إلى تعريف جامع مانع شاف كافٍ له، بسبب اختلاف المداخل والأنماط والأساليب التي تستخدمه، ولمعرفة معناه اللغوي والاصطلاحي نجد أنه:-

المعنى اللغوي للتخطيط: يدل التخطيط في معناه اللغوي على " إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة، وجعلهـــا تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم ". **(مرسي، 1985: 104).**

المعنى الاصطلاحي للتخطيط: تعددت وتنوعت تعاريف التخطيط بتنوع موضوعه، وزاوية النظـــر إليـــه، ونوع التخصص، ومن هذه التعاريف نجد أنه:-

-مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ قرارات بما يجب عمله، وكيف يتم ؟ ومتى؟

-المحاولة العلمية الجادة من الفرد والمجتمع لاستثمار ما يتوفر لهما من موارد وطاقات لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معلومة، وفي ظل فلسفة اجتماعية خاصة.

-العملية المقصودة المبنية على الدراسة العلمية والتفكير والتدبير، والتي تهدف للوصول إلى تحقيق أهداف تنمية معينة سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل و إمكانيات الحاضر. **(صائغ، 2002: 3).**

2-1-3: مستويات التخطيط :

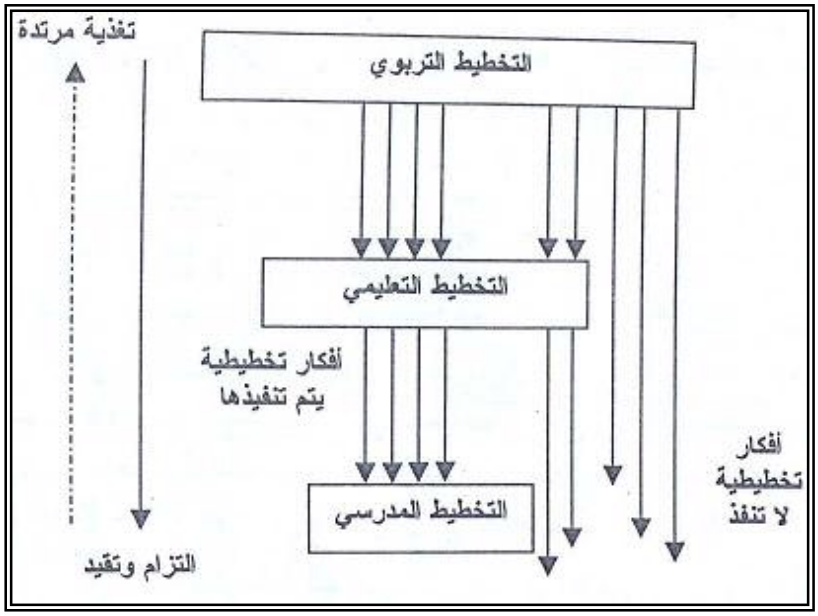
التخطيط التربوي و التعليمي و المدرسي:ـــ

عند النظر إلى إطار التخطيط القطاعي للمجتمعات **Sector Planning** فإن قطـــاع التعلـــيم يمثـــل منظومة مستقلة قائمة بذاتها عن منظومات التخطيط الأخرى (الاقتصادي، الإعلامي، الدفاعي والأمنـــي..)، ولكن هذا القطاع يحوي مستويات متراتبة رأسياً للسلطة، يقع في قمتها من الناحية النظرية التخطيط التربوي، ويقع في أدناها التخطيط المدرسي، فيما يقع بينهما التخطيط التعليمي. **(مدبولي، 2001: 14)**

وبالنظر إلى الخارطة التعليمية، والعلاقات التي تربط مستويات التخطيط الثلاثة، نجد أن هذه المستويات الثلاثة ترتبط بعلاقة تكاملية تشاركية، كل منها يقوم بدوره من أجل الوصول إلى أهدافه، ومن حيث موقع كل مستوى نجد أن التخطيط التربوي يقع في أعلى مستوى من التخطيط ورسم السياسات، بينما يقـــع التخطـــيط المدرسي في أدنى هذه المنظومة باعتباره الحلقة المسئولة عن تنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات، ويساهم في نسج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع ، ويأتي التخطيط التعليمي كحلقة وصل بينهما، ويتم من خلاله القيام بعمليات المتابعة والإشراف، والتأكد من متابعة تنفيـــذ الـــسياسات والخطط، وتقديم المساعدة اللازمة، لذلك فالعلاقة التي تربط هذه المستويات الثلاثة من منظومة التخطيط هي علاقة الجزء بالكل، فالتخطيط المدرسي هو جزء من التخطيط التعليمي، والذي بـــدوره يعتبـــر جـــزءاً مـــن التخطيط التربوي **(الجبر، 33:2002)**

وبشكل عام فإنه ثمة أوجه للتمييز بين مستويات منظومة التخطيط التربوي، سواء من حيث الموضوع أو الأهداف أو المعلومات أو الإمكانات أو التنظيم أو الأساليب والفنيات المستخدمة، وتبقى جميعها فـــي إطـــار علاقة الجزء بالكل. **شكل (2-1)**

العلاقة بين مستويات منظومة التخطيط التربوي التقليدي **المصدر: (مدبولي، 16:2001)**



و يتضح من الشكل سير الأفكار التخطيطية في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، بينما لا تكاد التغذية المرتدة نتيجة التطبيق ترتد من أسفل إلى أعلى، مما يؤدي إلى فقدان الإصلاحات التربوية والتعليمية المتضمنة في السياسات لجدواها وفاعليتها.

2-1-4: تعريف التخطيط المدرسي:

يعتبر التخطيط المدرسي الوظيفة الأولى لمدير المدرسة، والعنصر الحيوي للسياسة العامة لإدارة المدرسة، وهو المنطلق الأساسي لجميع الوظائف الأساسية الأخرى في المدرسة، وأحد العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي، وتحقيق أهداف المدرسة، والذي ينبغي أن يكون في إطار السياسة العامة للدولة ممثلة في الإدارة التعليمية. **(البوهي، 43:2001).**

ويمر مفهوم التخطيط المدرسي بمرحلة إعادة صياغة وتعريف، مستجيباً للتحولات العميقة التي اعترت ميدان العمل المدرسي ومفاهيمه، ويشمل ذلك حدود التخطيط وأبعاده، ودائرة تأثيره. **(مدبولي، 13:2001).**

وقد تعرض الكثيرون لتعريف التخطيط المدرسي ونذكر من هذه التعريفات ما يلي:

حيث اعتمدت **وزارة التربية والتعليم الفلسطينية** تعريف التخطيط المدرسي على أنه "عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة " **(المناصرة و آخرون، 15:2005).**

وعرفه **أحمد** بأنه " دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين وواضح في فترة زمنية معينة و محددة ". **(أحمد، 40:2003).**

وعرفته **الجبر** بأنه " العملية العقلانية القائمة على البحث والدراسة، الرامية إلى تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة لمدارس التعليم بأقل وقت وجهد وتكلفة . **(الجبر، 26:2002).**

ويرى **مدبولي** أن التخطيط المدرسي يتعلق بثلاثة عناصر رئيسة وهي:

المرامي والأهداف ، والأفعال والإجراءات ، والموارد والإمكانات. **(مدبولي، 13:2001).**

ويعرفه **عبد الحي** بأنه "عملية علمية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة، ووفقاً لأولويات محددة، لتحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة، وضمن زمن محدد". **(عبد الحي، 148:2006).**

ويعرفه **البرادعي** بأنه " التصور الذي يضعه مدير المدرسة والعاملون معه للأدوار والأعمال التربوية والتعليمية التي تحقق أهداف المدرسة على المدى البعيد والقريب معاً ".**(البرادعي، 68:1988).**

ويتضح من التعريفات السابقة أن التخطيط المدرسي يجب أن يجيب على الأسئلة الرئيسة التالية:

1. ما واقع المدرسة ؟ : ويشمل ذلك: التلاميذ–المعلمين– لإمكانات المادية–التجهيزات–التمويل–البيئة.
2. ما الذي يراد تحقيقه ؟ ويعني ذلك الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
3. كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع ؟ ويعني ذلك رسم الطرائق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

ومن هنا فإن الباحث يتبنى التعريف التالي للتخطيط المدرسي:

" فهو ذلك الجهد العقلي المنظم الذي يقوم به مدير المدرسة والعاملون معه لاستثمار كل الطرق والأساليب، والموارد المتاحة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التي خططتها المدرسة في شتى مجالات العمل المدرسي " .

ومن خلال تحليل الباحث للتعريفات السابقة للتخطيط المدرسي، وجد أن التخطيط المدرسي الفعال يجب أن يتضمن الخصائص العامة التالية:-

1- أنه محاولة واعية لاستشراف المستقبل والتنبؤ باتجاهاته.
2- أنه أسلوب علمي يتجه إلى تحقيق أهداف محددة بوسائل ونماذج وسياسات مناسبة.
3- أنه عملية اختيار البديل الأمثل من الأبدال المطروحة.
4- أنه يقوم بتعبئة الموارد المادية والبشرية والفنية لإحداث أقصى استفادة ممكنة.
5- أنه يتسم بالواقعية والشمول والتنسيق والمرونة.
6- يسير في الاتجاه المحدد وفقاً لجدول زمني مقدر وضمن خطة متكاملة للمتابعة والتقويم.

2-1-5: أهمية التخطيط المدرسي:-

تكتسب عملية التخطيط المدرسي أهميتها من كونها عملية تهدف إلى تحديد مسارات العمل المدرسي في مجالاتها المختلفة، وهي من أهم وظائف ومسئوليات الإدارة المدرسية،كما أن التخطيط المدرسي يعتبر المدخل الرئيس لجميع الفعاليات والأنشطة المدرسية، فالتخطيط المدرسي هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، ويساعد التخطيط المدرسي الجيد في سلوك الطريق السليم، والبعد عن الوقوع في الأخطاء، أو الانحراف عن الأهداف المرسومة،

ويمكن تحديد أهمية التخطيط المدرسي من خلال النقاط التالية:-

1- يساعد التخطيط المدرسي في وضع أهداف واضحة للعمل تعمل كموجه للعاملين أثناء التنفيذ.
2- يجنب التخطيط مدير المدرسة التخبط والعشوائية من خلال تحديد معالم الطريق للعمل.
3- يتم من خلال التخطيط تحديد إطار العمل والمسئوليات المطلوبة من كل فرد أو مجموعة في المدرسة.
4- يتم من خلال التخطيط التعرف إلى الإمكانات المتاحة بشرياً ومادياً ، وطرق التوظيف الأمثل لها.
5- يعمل التخطيط على التخفيف من حدة الهدر التعليمي الناتج عن الرسوب أو التسرب، وذلك من خلال رفع مستوى كفاية العمل المدرسي. **(الجبر، 38:2002)**.
6- يساعد التخطيط في تحديد المشاكل والمخاطر التي تعترض العمل المدرسي مما يساعد في حل المشكلات المدرسية بصورة علمية. **(وزارة التربية والتعليم، 7:2005)**.
7- يسهم التخطيط السليم في وضع نظام من التوجيه والرقابة والتقويم للعمل المدرسي. **(حجي، 297:2000)**.

2-1-6: الأسس والمبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي:

يستند التخطيط المدرسي كمنظومة فكرية تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية إلى مجموعة من الأسس والمبادئ الأساسية، وقد ذكر **الحاج محمد** مجموعة من هذه المبادئ ومن أهمها:

1- الواقعية. 2- الشمول. 3- المرونة. 4- سهولة التنفيذ والمتابعة.
5- الاستمرارية. 6- الالتزام . 7 – التنسيق. 8- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.
9- المشاركة . **(الحاج محمد، 2000: 153)**

10- التوقيت السليم: وهو يعني تحديد الأزمنة المناسبة للأنشطة المختلفة دون حدوث تضارب، سواء كان ذلك تنسيقاً أفقيا أو رأسياً. **(حجي، 300:2000)**

11- توافر المعلومات والبيانات: وهو يعني ضرورة توافر بيانات وإحصائيات كمؤشرات توضح مدى كفاية أعداد العاملين في المدرسة، ومستوى أدائهم، ومستوى الإمكانيات المادية المطلوبة، ويعتبر توافر المعلومات والبيانات أحد عوامل نجاح الخطة المدرسية. **(الجبر، 2002: 89)**

2-1-7 : خصائص التخطيط المدرسي الناجح:

كثير من الناس قادرون على تحديد أهدافهم، و قليلون أولئك الذين يقدرون على تحقيق هذه الأهداف، ومن هنا يتضح مفهوم التخطيط المدرسي الناجح، فهو " ذلك التخطيط الفاعل الذي يأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية سواء داخل المدرسة أو خارجها، وهو الذي يؤدى بعناية، وفي الوقت المناسب، ومحققاً عنصري الكفاءة والفاعلية في استثماره للموارد المادية والبشرية المتاحة ". **(البوهي، 43:2001).**

وحتى يكون التخطيط المدرسي ناجحاً، فلا بد من توافر بعض عوامل النجاح ذكر منها **دياب** ما يلي:-

1- حُسن جمع البيانات اللازمة حول جوانب التخطيط المدرسي.
2- دقة تحديد الأهداف ووضعها في صورة كمية قابلة للقياس.
3- الاهتمام بالمشاركة الجماعية في جوانب التخطيط المختلفة.
4- مناسبة الخطة المدرسية للإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة.
5- حُسن توزيع الخطة الدراسية على فترات محددة. **(دياب، 408:2001)**.

وقد أضاف **البوهي** بعض الاعتبارات التي تضمن نجاح عملية التخطيط المدرسي منها:

1- ضرورة معرفة مدير المدرسة للوسائل والأجهزة والتسهيلات اللازمة للتعليم في المدرسة.
2- ضرورة تعزيز التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة بالمدرسة.
3- ضرورة تشجيع العمل بروح الفريق.
4- ضرورة مشاركة التلاميذ في تخطيط العمل في مدرستهم.
5- مراعاة حاجات العاملين في المدرسة والعمل على إشباعها.

6- التعرف على عوائق التنفيذ والصعوبات المحتملة والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.
7- ضرورة دراسة القرارات قبل إصدارها ومناقشتها مع المعنيين.**(البوهي 2001: 57)**

ويتسم التخطيط المدرسي الجيد والناجح بالعديد من الخصائص والسمات تطرق لها العديد من التربويين في كتاباتهم عن التخطيط المدرسي، فقد ذكر **هوانة وتقي** من هذه الخصائص ما يلي:-

1- أن يقوم بالتخطيط أشخاص متخصصون لديهم تجربة واسعة في هذا المجال.
2- معرفة جميع الإمكانيات والقدرات المتاحة لتحقيق أهداف التخطيط.
3- توافر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط مع دراستها وتحليلها.
4- أن تكون الأهداف المخطط لها واقعية وفي إطار ظروف المجتمع المختلفة.
5- مشاركة جميع المعنيين بالتخطيط.
6- القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة. **(هوانة وتقي، 1999 :47)**

ويضيف **عقيلان** مجموعة من الخصائص الأخرى للتخطيط المدرسي الناجح منها:-

1- التوازن.
2- القابلية للتطبيق العملي.
3- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة.
4- التنسيق والتكامل مع الخطط الأخرى ذات العلاقة.
5- الاعتماد على ترتيب الأوليات عند تحديد الأهداف والأنشطة.
6- فهم جميع المعنيين لأهداف الخطة ومراحلها.
7- قابلية الخطة للمتابعة والمراقبة والتقويم.**(عقيلان،1990:310)**

ويؤكد **الباحث** على أهمية هذه الخصائص، وخاصة فيما يتعلق باعتماده على حاجات حقيقية يتم ترتيبها بحسب الأولويات، والمشاركة الفاعلة للمعنيين، والاعتماد على قاعدة بيانات دقيقة وشاملة، وعلى أنه كلما توفرت هذه الخصائص في التخطيط المدرسي كلما كان التخطيط المدرسي جيداً وناجحاً، وقادراً على تحقيق الأهداف المخططة، كما يرى **الباحث** أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين خصائص التخطيط الجيد أو الناجح وبين المبادئ والأسس الأساسية للتخطيط، إذ أن التخطيط الجيد هو الذي يراعي مبادئ وأسس التخطيط الأساسية وينطلق منها، ومن هنا يأتي الارتباط بينهما.

2-1-8: مراحل التخطيط المدرسي وخطواته:

يمر التخطيط التعليمي بصورة عامة، والتخطيط المدرسي بصورة خاصة بعدة مراحل وهي:

1- دراسة واقع المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

2- وضع الغايات والأهداف.

3- وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4- تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف.

5- وضع خطة للتنفيذ.

6- وضع موازنة تخطيطية.

7- وضع خطة للمراقبة والتقويم.

8- إجراء عملية تنفيذ الخطة وما يتطلبه ذلك من متابعة ومراقبة وتقويم. **(حجي، 2000: 300)**

وقد أوضح **الحاج محمد** أن مرحلة إعداد الخطة المدرسية تتضمن خطوات رئيسة وهي:

1- مرحلة التحضير والإعداد.

2- مرحلة تحديد أهداف الخطة.

3- مرحلة وضع إطار الخطة .

4- مرحلة إقرار الخطة.

5- مرحلة التنفيذ.

6- مرحلة المتابعة والتقويم. **(الحاج محمد، 2000: 158)**

ويرى **عقيلان** أن عملية التخطيط المدرسي تمر بمجموعة من الخطوات الأساسية المترابطة والمتتابعة، وقد حددها بالخطوات التالية:

1- تحديد الأهداف التي ترغب المدرسة في تحقيقها: وهي تعتبر من أهم خطوات عملية التخطيط، والتي يؤدي وضوحها ودقتها إلى السير باتجاه الخطوات الأخرى لعملية التخطيط.

2- جمع البيانات والمعلومات: وذلك لإعداد الدراسات المستقبلية وما تحويه من تقديرات وتنبؤات للمستقبل في ضوء استقراء الماضي والظروف الحالية.

3- تحديد الحاجات وتصنيفها وترتيبها بحسب الأولويات.

4- التخطيط لأنشطة مناسبة لسد الثغرات بين الواقع والمتوقع.

5- تحديد قادة الأنشطة والتوقيت والإمكانيات المطلوبة والصعوبات المتوقعة.

6- كتابة الخطة واعتمادها. **(عقيلان ،1990 : 295)**

ويرى **الباحث** أنه يمكن تبين ثلاث مراحل رئيسة لعملية التخطيط تشتمل كل منها على مجموعة من الخطوات، وهذه المراحل هي:

مرحلة التخطيط للتخطيط : وتتضمن التحضير ووضع الأهداف وجمع البيانات ووضع إطار الخطة.

ومرحلة وضع الخطة: وتتضمن تحديد الحاجات وترتيبها، ووضع الأنشطة، وتحديد قادتها، والإمكانيات والجدولة الزمنية، وتحديد الصعوبات والمعوقات الأبدال المناسبة، ومن ثم كتبة الخطة.

ومرحلة إقرار الخطة: وتتضمن وضع خطط المتابعة والمراقبة والتقويم وتخصيص الميزانيات، واعتمادها وإقرارها تمهيداً للبدء في عملية التنفيذ وما تتطلبه من عمليات مصاحبة.

2-1-9: مجالات التخطيط المدرسي:

يتناول التخطيط المدرسي جميع جوانب ومكونات ومجالات العمل المدرسي.

وقد تبنت **وزارة التربية والتعليم الفلسطينية** تقسيم مجالات التخطيط المدرسي إلى المجالات التالية:

1- مجال التنظيم المدرسي والبيئة المادية المدرسية.
2- مجال تحسين البيئة المدرسية ومرافقها.
3- مجال النمو المهني للمعلمين والعاملين في المدرسة.
4- مجال المناهج الدراسية ومصادر التعلم.
5- مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
6- مجال شؤون التلاميذ. **(مناصرة وآخرون، 2005: 17)**

وتتبنى حالياً **وكالة الغوث الدولية** تقسيم مجالات العمل المدرسي إلى سبعة مجالات رئيسة وهي:-

1- مجال القيادة ولتخطيط.
2- مجال الموارد المادية.
3- مجال الموارد البشرية
4- مجال شؤون التلاميذ.
5- مجال شؤون المنهاج.
6- مجال التعليم والتعلم.
7- مجال المجتمع المحلي. **(الضامن وآخرون،15:2004)**

ويتفق **الباحث** مع التقسيم الأخير لمجالات العمل المدرسي، ويرى أنها تغطي كافة جوانب ومكونات العمل المدرسي، ويسهل من خلالها تحديد جوانب التطوير التي ستشتمل عليها الخطة.

2-1-10: البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المدرسي:

أولاً: بيانات من خارج المدرسة وتشمل:

1- بيانات عن الأوضاع السياسية والأمنية في المجتمع المحيط بالمدرسة.

2- بيانات عن الأوضاع الاقتصادية للمجتمع المحلي.

3- بيانات عن الأوضاع التربوية والتعليمية والثقافية للمجتمع المحلي.

4- بيانات عن الأوضاع الاجتماعية لسكان المجتمع المحلي.

5- بيانات عن المؤسسات التربوية والتعليمية في المجتمع.

ثانيا: بيانات من داخل المدرسة:

1- بيانات عن الأهداف التعليمية.

2- بيانات عن هيئة التدريس والعاملين في المدرسة.

3- بيانات عن الطلاب في المدرسة.

4- بيانات عن المناهج.

5- بيانات عن نظام التقويم والامتحانات.

6- بيانات عن البيئة المدرسية والمرافق المدرسية. **(صائغ، 2002: 16)**

2-1-11: معوقات التخطيط المدرسي:

لاشك أن إعداد خطة علمية سليمة للمدرسة ليس أمراً سهلاً، لأن التخطيط المدرسي شأنه شـــأن أي ميدان آخر يواجه بعض الصعوبات والمعوقات، وتختلف هذه الصعوبات والمعوقات من مدرسة لأخرى، ومن أهم هذه المعوقات:

1- نقص الإحصاءات والبيانات اللازمة للتخطيط المدرسي.

2- النقص الحاد في الموارد والإمكانات.

3- قلة عدد الخبراء والمتخصصين في التخطيط التعليمي والمدرسي.

4- القصور في قدرة الأجهزة الإدارية على تنفيذ الخطط التعليمية. **(دياب، 2001: 408).**

- ويضيف **صائغ** مجموعة أخرى من المعوقات منها:

1- عدم دقة البيانات والمعلومات التي بنيت عليها الخطة.

2- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

3- قلة خبرة بعض مديري المدارس في إعداد الخطة.

4- عدم إشراك المعلمين في إعداد الخطة.

5- عدم تحديد المسؤولية للمعلمين والإداريين.

6- ضعف المتابعة والتوجيه من مدير المدرسة. **(صائغ، 2002: 25)**

- ويضيف **رفاعي وآخرون** مجموعة أخرى من المعوقات منها:

1- صعوبات ناتجة عن بطء متابعة التغيرات السريعة في المجتمع، بما فيها التقدم العلمي والتكنولوجي.

2- صعوبات ناتجة عن تعقد مشكلات التربية.

3- صعوبات ناتجة عن التخطيط نفسه، مثل تلك الناتجة عن القصور في أساليب التنبؤ وغيرها.

(رفاعي وآخرون، 2000: 123)

وسيتعرض **الباحث** بالتفصيل للصعوبات والمعوقات في الفصل الخامس من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية، وقد اكتفى الباحث بهذا العرض للمحور الأول والذي تناول نشأة التخطيط ومفهومه ومستوياته، ثم التطرق للتخطيط المدرسي من حيث تعريفه ، وأهميته وخصائصه ومبادئه ومراحله وخطواته ومجالاته، والبيانات اللازمة له والمعيقات والصعوبات الخاصة به، وذلك باعتباره مدخلاً رئيساً لموضوع الدراسة الرئيس وهو التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة ، والمدرسي منه بصفة خاصة.

2-2: المحور الثاني

التخطيط المدرسي الإستراتيجي

مقدمة:-

يتميز عصرنا الحالي بأنه عصر الانفجار المعرفي، والتطور العلمي المتسارع والمتلاحق، وقد أدى ذلك إلي عدم استقرار البيئة، ولاسيما في المجتمعات المتطورة، وقد أصبح التخطيط – على أهميته – غير كاف لخلق مستقبل ناجح، لذا فقد صار التخطيط الإستراتيجي ضرورياً لتلبية حاجات المجتمع المستقبلية، وذلك لأن التخطيط الإستراتيجي يفترض بأي منظمة أو مؤسسة أن تكون متجاوبة مع التغيرات التي ستطرأ في المستقبل، ويؤكد التخطيط الإستراتيجي على أهمية اتخاذ القرارات التي ستضمن قدرة المؤسسة أو المنظمة على الرد على التغييرات في البيئة بنجاح .

ويعد التخطيط الإستراتيجي حجر الزاوية لإدارة أي مؤسسة بفاعلية وكفاءة من أجل تدفق الجهود الفردية بشكل سلس وتكاملي لتعميق طاقات المؤسسة وقدراتها لتصبح أكثر إنتاجية على مستوى الأهداف طويلة الأمد، وهو يتطلب تسليط الضوء على نواحي القوة داخل المؤسسة، وفي البيئة المحيطة.

ويأتي التخطيط المدرسي الإستراتيجي في هذا الإطار باعتبار أن المدرسة من أهم المؤسسات في المجتمع، وتعتبر عملية إدارتها بفاعلية وكفاية من الأولويات المهمة لتحقيق أهدافها.

وسنتناول في هذا المحور موضوع التخطيط المدرسي الإستراتيجي من خلال التعرض للمحاور التالية:

1- التخطيط الإستراتيجي ...نشأته وتطوره.
2- تعريف التخطيط الإستراتيجي.
3- مفاهيم ذات علاقة بالتخطيط الإستراتيجي.
4- التخطيط المدرسي الإستراتيجي نشأته ومفهومه.
5- أهمية التخطيط المدرسي الإستراتيجي وفوائده .
6- أهداف التخطيط المدرسي الإستراتيجي.
7- المميزات والخصائص الرئيسة للتخطيط المدرسي الإستراتيجي.
8- عناصر التخطيط المدرسي الإستراتيجي.
9- مراحل التخطيط المدرسي الإستراتيجي وخطواته.
10- الخطة المدرسية الإستراتيجية وخطوات بنائها.
11- العوامل التي تعيق تبني التخطيط المدرسي الإستراتيجي.
12- نماذج لخطط إستراتيجية لمؤسسات تعليمية.

2-2-1: التخطيط الإستراتيجي: نشأته وتطوره:-

للحديث عن نشأة التخطيط الإستراتيجي سنتعرض له من زاويتين: الأولى تنطلق من المنظور الإسلامي لهذا المفهوم وتأكيده عليه، والثاني من المنظور الحديث للمفهوم.

ففيما يتعلق بالمنظور الأول فقد كان التخطيط ملازماً لبداية التفكير الديني للإنسان، حيث كان الإنسان يفكر في الثواب والعقاب، وارتباط الحياة الدنيا بالآخرة، وأنَّ عمل الدنيا له نتائج في الآخرة، كما أن الإسلام أكد على مفهوم التدبير للمستقبل، والتخطيط له، وأنه دين يدعو إلى عدم ترك الأمور على عواهنها، فقد امتن الله على عباده بأن بصَّرهم بغاية وجودهم في الحياة، وهي خلافة الأرض لتحقيق مبدأ العبودية لله وحده ، فقال تعالى: " **إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةَ** " (البقرة : من الآية 30)

وبعد أن حدد الغاية والهدف، رسم الإستراتيجيات والطرق، وحدد المنهج والأسلوب الذي يمكن من خلاله تحقيق هذا الهدف، وهناك الكثير من الشواهد القرآنية على ذلك، ومنها قوله تعالى:

" **يا أَيُهَا الذِينَ آمَنُوا اتَقُوا اللهَ ولتَنظُر نَفسٌ ما قَدَمَت لِغَد**".(الحشر: من الآية 18)

وقوله تعالى: " **وأَعِدُوا لَهُم مَا استَطَعتُم مِن قُوةٍ وَمِن رِبَاطِ الخَيل**".(الأنفال: من الآية 60)

وقد اهتم الإسلام بأن يكون للإنسان رؤية وإستراتيجية واضحة في الحياة، يسير وفقها، فقال تعالى:

" **وأنَّ هَذا صِرَاطِي مُستَقِيماً فاتَّبِعُوه ولا تتبعوا السُبُلَ فَتفرقَ بِكُم عَن سَبيلِه** ".(الأنعام: من الآية 153)

وقال أيضاً :" **أفمَن يمشِي مُكِبَّاً عَلى وَجهِهِ أَهَدى أَمَّنْ يمشِي سَوِيّاً عَلى صِرَاطٍ مُستَقِيم**" (الملك: الآية22)

ولعّل قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه " **ربُّوا أولادكم لزمانٍ غيرَ زمانِكُم** " يحمل مفهوم التخطيط الإستراتيجي، لأنه يأخذ في الحسبان المتغيرات التي قد تطرأ في المستقبل، وقول الحق تعالى في قصة سيدنا يوسف، عندما أفتى الملك في رؤياه: " **قالَ تَزرَعُونَ سَبعَ سِنِينَ دَأَبَاً فَمَا حَصَدتُم فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِه إلا قَلِيلاً مِمَا تأكُلون، ثُمَّ يأتِي مِن بَعدِ ذَلكَ سَبعٌ شِدَادٌ يأكُلنَ مَا قَدمتُم لَهُنَّ إلا قليلاً مِمَا تُحصِنُون** " (يوسف الآيات: 47- 48) **(عبد الحي، 2006: 33)**

من العرض السابق يتضح إنَّ المتأمل في آيات القرآن الكريم، وتوجيهات السنة المطهرة، والسيرة النبوية العطرة، وسيرة الصحابة رضوان الله عليهم جميعاً، يرى الكثير من المعاني والمفاهيم التي ترتبط بمعاني ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي، وإن لم تأخذ شكل المفاهيم الإدارية المعاصرة.

أما فيما يتعلق بالنظرة الحديثة للمفهوم فنجد أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي ينطوي على مفهومين أساسيين وهما: التخطيط ، وقد سبق استعراضه في المحور الأول من الإطار النظري لهذه الدراسة أما الإضافة الجديدة للمفهوم فتتعلق بمفهوم الإستراتيجية، وقد ظهرت كلمة الإستراتيجية منذ قرون في الحضارة اليونانية، وهي مشتقة من كلمة ***Strategos***، وهي تعني فن القيادة ، وقد ظل مفهومها وحتى القرن التاسع عشر مرتبطاً بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك.**(المغربي، 1999 :31)**

وقد وسع نابليون مفهوم الإستراتيجية لتشمل التخطيط في المجالات الأخرى الاقتصادية والسياسية وغيرها كعناصر رئيسة في تحقيق النصر العسكري، وفي بداية الستينات بدأ مفهوم الإستراتيجية في الاتساع ليدخل مجال الأعمال، حيث بدأ عام 1962 تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية ، وعندما أثبت هذا النظام نجاحاً كبيراً دعا الرئيس الأمريكي جونسون عام 1965م إلي تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفدرالية للحكومة.**(خطاب، 2001:4)** وقد تطلب البعد الإستراتيجي للتخطيط مديراً إستراتيجياً ينظر إلى تخطيط إدارته من خلال رؤية مستقبلية ثاقبة، وإحاطة كافية بما يتوفر لديه من موارد بشرية ومادية يتم توظيفها بأفضل صورة للإفادة من جميع عناصرها. **(أبو عودة، 116:2004)**

ومن العرض السابق لتطور البعد الإستراتيجي لمفهوم التخطيط تظهر أهمية توضيح هذا المفهوم الجديد، وتحديد أهم معالمه كأسلوب هام في التخطيط والإدارة الفعالة، وهذا ما سنتعرض له لاحقاً.

2-2-2: تعريف التخطيط الإستراتيجي:-

تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي في مجال الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، ومن هذه التعريفات نورد ما يلي:-

يعرف ***Bryson*** التخطيط الإستراتيجي بأنه" مجموعة من المفاهيم والإجراءات، والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون بطريقة إستراتيجية".**(*Bryson*، 20:2003)**.

أما **العارف** فترى أن التخطيط الإستراتيجي يعني " التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل " **(العارف، 2002: 8)**.

وقد عرف **زاهر** التخطيط الإستراتيجي بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الإستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ " **(زاهر، 1995: 25)**.

وقد خلص **حسين** إلى تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه " تفكير إستراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المدرسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ، مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة " **(حسين، 2002: 169)**.

ويعرف **أبو معمر** التخطيط الإستراتيجي على أنه :" الإطار الفكري العام والمتكامل، الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل البيئة الحالية والمستقبلية، وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة، وأهدافها العامة في ضوء ذوي المصلحة، ونتائج التحليل والتقييم، واختيار الإستراتيجية العامة، والإستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، في ظل افتراضات تخطيطية محددة" **(أبو معمر،2002: 29)**.

وقد أورد **مدبولي** تعريف دافيز وإليسون للتخطيط الإستراتيجي بأنه : " التحليل الدقيق للوضع الراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة، مما يستدعيها إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسة، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المنظمة ورسالتها ، وبذلك تترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها " . **(مدبولي، 2001: 34)**

مما سبق يرى الباحث أن هذه المفاهيم تؤكد على عناصر هامة وأساسية تميز التخطيط الإستراتيجي ومنها: التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة مع الاستفادة من الفرص المتاحة، ونقاط القوة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، ونقاط الضعف داخلها ، مع ضرورة وجود برنامج عمل يطرح بدائل وخيارات عديدة تمكن المؤسسة من الوصول إلى مرحلة التميز والتكيف المؤسسي مع البيئة الخارجية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وقيمها التي تؤمن بها، وبذلك فإن الباحث يتبنى التعريف الذي أورده مدبولي لتوافقه مع نظام التخطيط الذي يعمل الباحث في مجاله.

2-2-3: ما ليس من التخطيط الإستراتيجي:

بعد توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتعريفه، فإننا ولمزيد من التركيز والتوضيح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي سنعرض لبعض النقاط الرئيسية التي تقدم توصيفاً خاطئاً لهذا المفهوم، وذلك لإزالة أي غموض حول معنى التخطيط الإستراتيجي، وهو ما ذكرته **العارف** ومنها:

1. التخطيط الإستراتيجي ليس تنبؤاً:

لأن التنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، بينما التخطيط الإستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار التغيرات السريعة والكبيرة في البيئة وتأثيراتها على المستقبل.

2. التخطيط الإستراتيجي ليس تطبيقاً للأساليب الكمية في التخطيط:

وذلك لأن التخطيط الإستراتيجي يقوم على التحليل والبحث والإبداع والابتكار والتعمق في ذات المؤسسة وبيئتها، وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط.

3. التخطيط الإستراتيجي ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط :

ولكنها قرارات حاضرة أيضاً، فكثير من القرارات الإستراتيجية التي تؤخذ اليوم تؤثر في مستقبل ومصير المؤسسة.

4. التخطيط الإستراتيجي ليس إنهاء للمخاطرة:

فالتخطيط الإستراتيجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة استناداً إلى معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ورسالة المؤسسة وغيرها. **(العارف، 2002 :10)**

ويرى الباحث ومن خلال عمله الميداني أن هذه النقاط تسبب الكثير من التشويش والغموض بشأن مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وخاصة فيما يتعلق بمسألة التنبؤ، وعدم التفريق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى، وهذا ما سنتناوله في الجزء التالي.

2-2-4 : مفاهيم ذات علاقة بالتخطيط الإستراتيجي:-

تزخر كتب الإدارة والتربية بالعديد من المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ومنها : الإدارة الإستراتيجية، والتفكير الإستراتيجي، والتوجه الإستراتيجي، واتخاذ القرار الإستراتيجي، والتخطيط طويل المدى، وغيرها من المفاهيم.

وكثيراً ما يحدث لدى البعض خلط بين هذه المفاهيم ومفهوم التخطيط الإستراتيجي، ولذلك سنعرض بإيجاز الفرق بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبعض هذه المفاهيم:

2-2-4-1: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية:-

يرى بعض الباحثين في الفكر الإداري أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يعد مرادفاً لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأنهما يستخدمان بمعنى واحد، في حين يرى آخرون أنهما مختلفان، فمثلاً يعرِّف **روبرت ودنيس** الإدارة الإستراتيجية بأنها " العملية التي بموجبها يستطيع المدير تحويل العوامل البيئية الخارجية والداخلية، ومختلف الاعتبارات الإنسانية والسياسية إلى قرارات تنتج إستراتيجيات تساعد المنظمة على بلوغ مستقبلها". **(روبرت ودنيس، 1985: 3)**.

- وترى **العارف** بأن " اتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة هو ما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي، وأن القرارات المعتمدة على الإستراتيجية أي القرارات التشغيلية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون خلال العمل اليومي، والمنبثقة من الإستراتيجيات هو ما يطلق عليه بالإدارة الإستراتيجية **(العارف،2002 : 10)**.

- ويرى **ياسين** أن الفرق بين المفهومين هو أن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة التطور لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأن التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية، ولكنه ليس الإدارة الإستراتيجية بعينها. **(ياسين، 2002: 16)**

- وتوصل **الأشقر** إلى أنه عند النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كنظام، فإن لها العديد من العمليات، منها: التخطيط الإستراتيجي، والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وإجراء التعديلات بحسب معطيات التغذية الراجعة وغيرها، وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية تتكون من ثلاثة مراحل رئيسة وهي مرحلة التصميم، ومرحلة التطبيق (التنفيذ)، ومرحلة التقويم. ومن هنا فإن مرحلة التصميم في الإدارة الإستراتيجية هي ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجي. **(الأشقر، 2006: 49)**

وبذلك فإن الباحث يميل إلى هذا الرأي الأخير، باعتبار أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يرتبط بمفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال علاقة الجزء بالكل، فالإدارة الإستراتيجية مفهوم أشمل وأوسع من التخطيط الإستراتيجي، وأن التخطيط الإستراتيجي يمثل المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

2-2-4-2: التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

عند استعراض العديد من تعريفات التخطيط الإستراتيجي نجد أن الكثير منها يشير إلى تعريف هذا النوع من التخطيط على أنه تخطيط طويل المدى، أو أنه تخطيط يهتم بقرارات طويلة الأجل، مما يترك انطباعاً بأنهما مفهومان مترادفان، ولكن العديد من الباحثين رأى أن هناك العديد من الفروق بينهما، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:-

فقد ذكر **أبو معمر** خمسة فروق رئيسة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى، وتتعلق بـ:

1- أساس التخطيط: فالتخطيط الإستراتيجي لا ينظر للمستقبل على أنه بالضرورة امتداد للماضي والحاضر، بينما التخطيط طويل المدى يؤسس على التنبؤ بفرضية أن المستقبل امتداد للماضي.

2- أهداف التخطيط: فالتخطيط الإستراتيجي يسعى إلى تحديد الميزة التنافسية الواجب توفيرها، بينما يعمل التخطيط طويل المدى على تحقيق مجموعة أهداف يؤدي تفاعلها إلى تحقيق تلك الميزة.

3- اتجاه المؤسسة: يقوم التخطيط الإستراتيجي على تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، بينما يقوم التخطيط طويل المدى على تحديد مدى الحذر أو الاندفاع في السير في الاتجاه الذي تم اختياره.

4- معايير الكفاءة والفعالية: ففي التخطيط الإستراتيجي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير خارجية، مقارنة بأداء المنافسين، بينما في التخطيط طويل المدى يتم التقييم وفقاً لمعايير داخلية وضعتها الإدارة.

5- المدى الزمني: رغم أن التخطيط طويل المدى يمتد لعدة سنوات، إلا أنه يظل أقصر مدى من التخطيط الإستراتيجي الذي يركز على اتجاه المؤسسة، وليس على سرعة خطاها في هذا الاتجاه.**(أبو معمر،2002: 30)**.

ويذكر **الشرقاوي** خمسة فروق أخرى تتعلق بهما وهي:-

1- من حيث الطبيعة: ففي حين أن التخطيط طويل المدى يعتمد على حقائق رقمية وبيانات محددة، فإن التخطيط الإستراتيجي يعتمد على جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة وتمسكها بما وضعته من أهداف.

2- من حيث المرونة: فالتخطيط طويل المدى له إجراءات ملزمة غير مرنة، ولا يمكن تجاوزها، بينما للتخطيط الإستراتيجي إجراءات مرنة.

3- من حيث المستوى: يختص التخطيط طويل المدى بمستويات وظيفية محددة لها استقلال ذاتي، بينما يختص التخطيط الإستراتيجي بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة ككل.

4- من حيث المسؤولية: حيث يتولى التخطيط طويل المدى أخصائيون في التخطيط ، بينما تتولى الإدارة العليا مسؤولية التخطيط الإستراتيجي.

5 - من حيث التركيز: يكون التركيز في التخطيط طويل المدى على مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما في التخطيط الإستراتيجي يكون التركيز على مرحلة التفكير والتكوين. **(الشرقاوي، 1987: 35)**

كما ذكرت **عطاالله** مجموعة من الفروق بينهما، تعلقت بأساس كل منهما، واهتمامات كل نوع، وجوانب تركيزه، والأمور التي يعتمد عليها كل نوع، والمرونة والتأييد الإداري والافتراضات والفترة الزمنية وغيرها. **(عطاالله، 2005: 36)**

ويؤكد الباحث على الفروق بين هذين النوعين من التخطيط وحاول تلخيصها في الجدول التالي:-

جدول رقم (2-1)

مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى

وجه المقارنة	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط طويل المدى
التنبؤ بالمستقبل	يبرز مستقبلاً غير قابل للتنبؤ.	يبرز مستقبلاً قابلاً للتنبؤ.
طبيعة العملية	يبرز التخطيط كعملية مستمرة.	يبرز التخطيط كعملية دورية.
اهتمامه بالمتغيرات	يتوقع الاتجاهات الحديثة والتغيرات المفاجئة.	يتوقع بأن الاتجاهات الحالية سوف تستمر.
الافتراضات	يأخذ بعين الاعتبار المدى الواسع للمستقبل المحتمل، ويؤكد التطور في الإستراتيجيات المعتمدة على التقييم الحالي لبيئة المؤسسة.	يفترض في المستقبل امتداداً مشابهاً للحاضر، ويؤكد على العمل حسب الخريطة سنة بعد سنة بالتوالي للأحداث الضرورية ليتم تحقيقها.
منطلقاته	يسأل" ما المهام التي ينبغي أن نكون بصددها ؟" هل نحن نعمل الشيء نفسه ؟	يسأل " ما المهام التي نحن بصددها ؟"
مجال تركيزه	على الحاضر والمستقبل.	على المستقبل فقط.
اعتماده	يعتمد على الابتكار والإبداع والحدس.	يعتمد على علم التخطيط وصناعة القرار.
فترة ظهوره	في الستينات.	في الخمسينات.

(تجميع للباحث من عدة مصادر)

2-2-4-3: التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي:

أشارت بعض تعريفات التخطيط الإستراتيجي إلى عدم اختلافه عن التفكير الإستراتيجي، في حين أن البعض يرى وجود اختلافات بين المفهومين فمثلاً:-

يعرف **الشرقاوي** التخطيط الإستراتيجي أنه "عملية تفكيرية تبين المسارات أو التوجهات الأساسية ...." ويظهر هنا أنه لا يفرق بين المفهومين، لأنه يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو فلسفة عمل، وليس برنامجاً تنفيذياً.**(الشرقاوي، 1987 : 34)**

في حين يذكر **الأشقر** رأي *Mintzberg (1994)* بأن التخطيط الإستراتيجي يختلف عن التفكير الإستراتيجي ، فالتخطيط الإستراتيجي في نظره هو عملية تحليلية، بينما التفكير الإستراتيجي هو معالجة

للبصيرة ، ويرى أن التخطيط الإستراتيجي كثيراً ما يفسد التفكير الإستراتيجي ، ويرى أن أكثر الإستراتيجيات نجاحاً هي تلك التي ترتكز على البصيرة وليس على الخطط .**(الأشقر، 2006: 51)**

ويرى **الحمود** أن هناك اختلافاً واضحاً بين المفهومين، وأن التفكير الإستراتيجي يسبق التخطيط الإستراتيجي. **(الحمود، 1995: 177)**

وتذكر **عطا الله** أن *Heracleons (1998)* يؤكد على أن التفكير الإستراتيجي يعد عنصراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي، وأن الغرض من التفكير الإستراتيجي هو وضع تصور للإستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل، وأن المفكر الإستراتيجي يجب أن يتوافر لديه أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح له إمكانية التصور والحدس والتأمل والتبصر والإدراك لاختراق المجهول، وتقريب صور المستقبل تمهيداً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. **(عطاالله، 2005: 37)**

ومن خلال العرض السابق توصل الباحث إلى أن التفكير الإستراتيجي يسبق التخطيط الإستراتيجي ويقود إليه، وأنه كلما كان التفكير الإستراتيجي مبدعاً، كلما أدى إلى رؤية أفضل للمستقبل، وبالتالي يؤدي إلى تخطيط إستراتيجي أفضل.

2-2-5: التخطيط المدرسي الإستراتيجي نشأته ومفهومه:-

بدأ مفهوم التخطيط المدرسي يمر بمرحلة إعادة صياغة وتعريف في بداية التسعينات، مستجيباً للتحولات العميقة التي اعترضت ميدان العمل المدرسي ، ومفاهيمه الرئيسة، مما تطلب إعادة النظر في كثير مما كان متداولاً لعقود طويلة حول حدود ذلك التخطيط ، وأبعاده ودائرة تأثيره ، وعلاقته بالمفاهيم والمحددات التعليمية الأخرى.

ولقد كان تقبل فكرة البعد الاستراتيجي للتخطيط المدرسي صعباً في بدايته ، نظراً لما للسياق المدرسي من خصائص تتسم بالمحافظة والتشكك بشأن التغيير ، بيد أن تحديات القرن العشرين و تطور بحوث المدارس الفعالة، وبحوث تحسين المدارس ساعدت على دعم وتطوير نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي في إطار الإدارة المرتكزة إلى المدرسة. **(مدبولي، 2001 :13)**

وفي ظل هذا التوجه الحديث في التخطيط، ونظام الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، بدأ التخطيط المدرسي يمتد أفقيا ورأسيا متجاوزاً للحدود القائمة بين مستويات التخطيط التربوي، وقد انعكس ذلك على مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، حيث تبنت وكالة الغوث عام 2001م مشروع المدرسة كمركز للتطوير، والذي يقوم على فكرة التخطيط المدرسي الإستراتيجي الذي يستند إلى رؤية ورسالة، ومنظومة من الأهداف تعمل المدرسة على تحقيقها، في إطار تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وبمشاركة كافة المعنيين .

ويشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى أنه منهج ديناميكي، وأسلوب علمي يجري وفقاً لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية، ويتجه ببصره إلى المستقبل، ضمن رؤية واضحة، وأهداف محددة، ويرصد الإمكانات المدرسية المتاحة، ويجمع ويحلل ويفسر البيانات والمعلومات التي تمكنه من

وضع البدائل والخيارات الممكنة في صورة خطط إستراتيجية وإجرائية لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة. **(حسين ،2002 : 170).**

وبصورة أخرى فإن التخطيط المدرسي الإستراتيجي هو أسلوب جديد في التخطـــيط والإدارة الفعالة، التي تسمح لمديري المدارس تقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم ؟، وكيف يمكنهم الوصـــول إلى حيث يريدون ؟، أي أنه يجيب عن التساؤلات التالية :ــ

1. ما الذي نريد إنجازه ؟
2. ما الذي يمكننا عمله لتحقيق الأهداف ؟
3. كيف ننجز الأهداف ؟
4. ما الموارد التي سنحتاجها ؟
5. من يقوم بالتطبيق ؟
6. متى سيتم التطبيق ؟
7. كيف نتحقق من القيام بالعمل ؟ **(العويسي ، 2004 : 3).**

2-2-6: تعريف التخطيط المدرسي الإستراتيجي:-

تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي في مجال الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خـــاص، ومن هذين المجالين أشتق تعريف التخطيط المدرسي الإستراتيجي، باعتبار أن المدرسة تعد مـــن أهـــم المؤسسات الإدارية والتربوية في المجتمع .

ومن تعريفات التخطيط المدرسي الإستراتيجي نعرض ما يلي:ــ

يعرف **العويسي** التخطيط الإستراتيجي بأنه " تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون لـــه في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة للمتغيرات في البيئـــة الداخليـــة والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعليـــة". **(العويسي، 2004: 4).**

ويعرف **مدبولي** التخطيط المدرسي الإستراتيجي بأنه : " التحليـــل الـــدقيق للوضـــع الـــراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة، مما يستدعيها إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسة، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها ، وبذلك تترسخ القـــيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها " . **(مدبولي، 2001: 34)**

وعليه فإن الباحث يتبنى **التعريف الإجرائي التالي للتخطيط المدرسي الإستراتيجي** ويرى أنه:

" تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة مع فريق التطوير المدرسي لترجمة ما اختارته المدرسة من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث من خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسة، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها، وتترسخ قيمها ومعتقداتها التي تؤمن بها".

وعلى هذا يمكن أن نستنتج مما سبق أن التخطيط الإستراتيجي يركز على الجوانب التالية:

1- التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات.

2- العمل ضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومحددة.

3- فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة وما بها من فرص وتهديدات.

4- تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

5- حسن الاستخدام للموارد المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة.

6- تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة.

7- وضع الخطط التشغيلية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

8- المشاركة بين المدير وفريق التطوير وكافة المعنيين بعملية التخطيط.

2-2-7: أهمية التخطيط الإستراتيجي للمدرسة وأهدافه:-

يحتل التخطيط الإستراتيجي مكانة وأهمية كبرى للمدرسة كأي مؤسسة أخرى إن لم بكن بصورة أكبر،على اعتبار أن المدرسة تخطط لصياغة شخصية الإنسان وعقله، وهو أسمى ما يملكه المجتمع. وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر أداة إدارية تساعد المؤسسة على أداء وظائفها بصورة أفضل، ويعمل على تعميق طاقات المؤسسة ومصادرها إلى طرق أكثر إنتاجية، وذلك من خلال تسليط الضوء على نواحي القوة داخل المؤسسة والبيئة التي يجب إدارتها.

والتخطيط الإستراتيجي الجيد يوجه أفراد المؤسسة إلى غرض مشترك، ويزودهم بمرجعية للقرارات التي يمكن صناعتها، ويعمل على توزيع المصادر، لذا فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر حجر الزاوية لإدارة المؤسسة بفاعلية وكفاءة، من أجل تدفق الجهود الفردية بشكل سلس، ومكمل لبعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الإطار، فالتخطيط الإستراتيجي الناجح يفيد في تسليط الضوء على المؤسسة لتولي الجوانب التالية:-

1- فهم واضح لأغراض المؤسسة من قبل طاقم المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى التعهد والالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.

2- إيجاد إطار مفاهيمي يقود ويدعم إدارة وتوجيه المؤسسات لصنع القرارات.

3- وضوح المعالم من خلال مراقبة النتاجات وتقييم النتائج.

4- توفير المعلومات التي تستخدم لتسويق المؤسسة لدى الممولين والمعنيين **(عطاالله، 2005: 3)**.

- وقد ساقت **خطاب** مجموعة من النقاط التي توضح أهمية التخطيط الإستراتيجي ومنها:-

1- أنه يعمل على توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.
2- يزيد سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، ويرشد تخصيصها في حدود القيود المفروضة.
3- يساعد على دراسة عوامل البيئة الخارجية، وتشخيص آثارها على المؤسسة، وتحديد القيود التي تفرضها، وتحديد الفرص المتاحة، واستنباط أساليب التعامل معها.
4- يحقق القدرة على التأثير والقيادة، وألا تكون قرارات المؤسسة مجرد ردود أفعال للأحداث الجارية.
5- يحقق التنسيق بين مختلف النشاطات، والالتزام بأهداف المؤسسة الإستراتيجية.**(خطاب، 47:1985)**

وذكرت **العارف بعض** المبررات التي توضح أهمية التخطيط الإستراتيجي، وأنه ليس ترفاً، ولكنه ضرورة تؤدي إلى الكفاءة في العمل ومنها:-

1- أنه يزود المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
2- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التعامل معها والاستفادة منها.
3- يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
4- يزيد وعي وحساسية المدير لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة**(العارف، 1:2002)**

-ويرى **العويسي** أن التخطيط الإستراتيجي يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على تحقيق مايلي:
1- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر على اتخاذ القرارات المناسبة.
2- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية، والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المدرسة .
3- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة .
4- الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال من التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.
5- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبله.ا
6- التوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية.
7- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة،ومواجهة الصعوبات.
8- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون، ومبدأ وحدة الفريق بين جميع المعنيين.
9- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة. **(العويسي،6:2004).**

- ويرى ***Bryson*** أن هناك فوائد ووظائف جمة وأكثر تحديداً للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ومنها:-

1- رسم صورة النجاح للمؤسسة من خلال الحديث عن مستقبلها، عبر تحديد الرؤية ***Vision*** التي تتصورها قيادة المؤسسة، وتحلم بها حلماً واقعياً، وواقعاً افتراضياً.

2-تحديد رسالة المؤسسة ***Mission*** وأهدافها الإستراتيجية، وهذا لا يأتي إلا من خلال تحليل التقدم المؤسسي لتحديد القضايا الإستراتيجية للمؤسسة.

3-تحديد المهام ***Tasks*** وبرامج التطوير، ورسم الأدوار ***Roles*** ، واختيار الخبراء الأساسيين.

4-تحديد الموارد البشرية وترشيد إسهامها.

5-مساعدة المؤسسة على التكيف مع التغير المتسارع، والتفاعل مع متغيرات كثيرة من أهمها ثورة المعرفة والمعلومات والتقنية والاتصالات.

6-تقديم بديل للتخطيط الكمي المعتمد على التنبؤ، والمعتقد في ثبوت المتغيرات، وفي وجود علاقة خطية بين الحاضر والمستقبل.

7-إتاحة مساحات أوسع للإدارة بالمشاركة، وعدم مركزية صناع القرار.

8-المساعدة على إقامة نظام للشفافية في الإدارة، وذلك لتأكيده على الالتزام بتحمل المسؤولية، وقبول المساءلة القائم على الثقة المتبادلة والأمانة.(***Bryson***، **2003: 22**).

ويتضح للباحث من جميع ما ذكر سابقاً من أهمية وفوائد ومكاسب ووظائف الدور الكبير الذي يحتله التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة بصورة عامة، وفي المدرسة بصفة خاصة، وخاصة فيما يتعلق بدراسة البيئة الداخلية والخارجية، والتعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة للاستفادة منها في مواجهة نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها المدرسة، وكذلك مبدأ المشاركة وما ينتج عنه من انتماء للعاملين، وهذا بدوره يسهم بصورة فاعلة في تحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط الإستراتيجي لتحقيقها والتي تتمثل في المقام الأول إلى قيادة عملية الإصلاح التربوي، وإلى تحسين نوعية التعليم والتعلم، وينطلق ذلك من خلال رؤية ورسالة واضحة، وخطة طموحة، تسعى إلى الاستفادة من نقاط القوة داخل المدرسة، والعمل بكل جهد ممكن للتغلب على نقاط الضعف داخلها.

- وقد ذكرت **بن خثيلة** مجموعة من الأهداف للتخطيط الإستراتيجي نذكر منها:-

1- تعزيز دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف.

2- تنمية شخصية مدير المدرسة في مجال القيادة والإدارة والتخطيط.

3- رسم صورة التنظيم المدرسي، وتحديد الأدوار والأدوات والوقت اللازم لتحقيق الأهداف.

4- يسهم في حل المشكلات المدرسية وعلاجها.(**بن خثيلة، 60:1999**)

- وقد ذكر **أبو بكر** مجموعة أخرى من الأهداف يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيقها في أي مؤسسة ومنها:-

1- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة.

2- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة.

3- تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وتطوير التنظيم الإداري في المؤسسة.
4- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة. (**أبو بكر، 2000: 54**)

2-2-8: الخصائص الرئيسة لعملية التخطيط المدرسي الإستراتيجي:-

إن الحديث عن أهمية التخطيط المدرسي الإستراتيجي وفوائده يقودنا إلى ضرورة التعرف إلى أهم خصائصه ومميزاته التي تطرق لها العديد ممن كتبوا في هذا المجال نذكر منها ما يلي:-

فقد ذكر **غنيم** بعض خصائص عملية التخطيط الإستراتيجي لأي مؤسسة ومنها:

1-الشمول والتكامل.
2-الديناميكية والمرونة.
3-يقوم على مبدأ النظم.
4-يقوم على مبدأ التفاعل المستمر. **(غنيم، 2001: 31).**

ويضيف **عقيلان** مجموعة أخرىمن الخصائص للتخطيط الإستراتيجي ومنها:

1-اهتمامه بترتيب الأولويات.
2-الانتفاع بالموارد البشرية والمادية المتوفرة بأقصى حد ممكن.
3-الاعتماد على بيانات دقيقة وذات علاقة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
4-التنسيق والتكامل مع الخطط الأخرى ذات العلاقة.
5-قابليتها للتطبيق العملي.
6-قابليتها لتقويم النتائج ومدى التقدم.
7-فهم جميع المعنيين وذوي المصلحة لأهداف الخطة ومراحلها الإجرائية. (**عقيلان، 310:1990**)

ويتضح للباحث من خلال عرض الخصائص السابقة المميزات التي يتمتع بها التخطيط الإستراتيجي، وإمكانية تطبيقه بناء على بيانات دقيقة مستمدة من تحليل دقيق للبيئة، وتوظيف ذلك في تحديد الحاجات وترتيبها، ومن ثم العمل على تحقيقها بمرونة وفاعلية.

2-2-9: عناصر التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة:-

يتكون التخطيط الإستراتيجي من مجموعة من العناصر الرئيسة تطرق إليها الكثيرون ممن كتبوا في هذا المجال نذكر منها:-

يرى ***Bryson*** أن العناصر الرئيسة في عملية التخطيط الإستراتيجي تتضمن:

1- تحديد الاتجاهات المؤسسية.
2- صياغة السياسات العامة أو العريضة وتحديد الأهداف الإستراتيجية.
3- إجراء تقويم داخلي وخارجي لبيئة المؤسسة.
4- توجيه الاهتمام إلى حاجات المنتسبين للمؤسسة.
5- تحديد القضايا الإستراتيجية الحاكمة.
6- صياغة الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل قضية من القضايا الإستراتيجية.

7- السعي للحصول على الموافقة والدعم والتأييد للإستراتيجيات وإجراءات التنفيذ.
8- اتخاذ القرارات وبدء التنفيذ.
9-بدء المتابعة المستمرة لتصحيح المسار وتقويم نتائج التنفيذ.(***Bryson***، **2003: 24)**

وقد ذكر **أبو بكر** أن التخطيط الإستراتيجي يتكون من العناصر الرئيسة التالية:-

1- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
2- تقييم الأهداف والمهام الحالية للمنظمة، وتحليلها لتسهيل الاستفادة منها في المراحل التالية.
3- دراسة العوامل البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالمؤسسة، وتحديد الفرص والقيود أو التهديدات التي تواجهها المؤسسة.
4- تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات البديلة، والمقارنة بينها، واختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.
5- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حتى يتم وضع الخطط الزمنية لتحقيق الأهداف.
6- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعة، ومراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
7- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق التكيف للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية. **(أبو بكر، 77:2000).**

ويرى **مدبولي** أن التخطيط المدرسي الإستراتيجي بصورة عامة يتعلق بثلاثة عناصر رئيسة وهي:-

1- المرامي والأهداف. (***Objectives***)
2- الأفعال والإجراءات. (***Actions***)
3- الموارد والإمكانيات. (***Resources***)

ويرى أن المخطط يعمد إلى تحويل السياسات التعليمية العامة المرسومة مركزياً إلى مجموعة محددة ومصاغة إجرائياً من المرامي، ومن ثم يشرع في تخطيط الأفعال والإجراءات والتدابير الكفيلة بوضع تلك المرامي موضع التنفيذ موظفاً في سبيل ذلك كل ما لديه من موارد وإمكانات متاحة أفضل توظيف ممكن. **(مدبولي، 13:2001)**

ويوضح **العويسي** عناصر التخطيط المدرسي الإستراتيجي وهي:

1- تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة.
2- تحديد وتطوير الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.
3- دراسة الوضع الحالي للمدرسة (مسح البيئة المدرسية).
4- تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.
5- التقييم النوعي (الطاقات والقدرات الداخلية للمدرسة).
6- تحليل العوامل المؤثرة (القوة والضعف، والفرص والتهديدات).
7- التحليل الإستراتيجي.

8- المشاركة في العملية التخطيطية.

9- تطبيق الخطة.

10- تقييم النتائج. (**العويسي، 5:2004**)

ومن خلال العرض السابق يستنتج الباحث أن العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي تتمحور في:

1- عناصر تتعلق بالفكر المستقبلي للمؤسسة وتشمل: الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات والتوجهات العامة للمؤسسة.

2- عناصر تتعلق بالفكر الإستراتيجي وتشمل: تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحديد الحاجات وترتيبها ووضع البرامج والخطط لتلبيتها.

3- عناصر تتعلق بالفكر التشغيلي وتشمل: المتطلبات التنظيمية ورصد الميزانيات اللازمة للتنفيذ والمتابعة والمراقبة والتقويم.

2-2-10: مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة:-

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل أو الخطوات الرئيسة، وقد تتطرق إليها الكثيرون ممن كتبوا في هذا المجال نذكر منها:-

- ما أوردته **عطاالله** من خطوات تتكون منها عملية التخطيط الإستراتيجي الشامل نقلاً عما ذكرته حسن (2001) وهي :-

1- تنمية فلسفة ورسالة المنظمة.

2- الفحص الدقيق للبيئة.

3- تكوين وتنمية الأهداف الإستراتيجية.

4- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

5- تنمية وتجميع البدائل الإستراتيجية اللازمة لإنجاز الأهداف.

6- تقييم واختيار الإستراتيجيات.(**عطاالله ،46:2005**)

- وترى **الضامن وآخرون** أن المراحل الأساسية لعملية التخطيط لتطوير المدرسة تشتمل على عدة مراحل وهي:-

1- مرحلة الانطلاق من القيم المهنية السائدة إلى صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها الكبرى.

2- مرحلة التدقيق وتحليل بيئة التخطيط، وتحديد الحاجات وترتيب الأولويات.

3- مرحلة صياغة أهداف التطوير وهي الأهداف العامة والتي يمكن تحقيقها خلال سنتين.

4- مرحلة صياغة الأهداف الخاصة، ووضع خطط العمل الإجرائية في مدة زمنية قدرها عام واحد.

5- مرحلة نشر الخطة وتنفيذها مع المراقبة.

6- مرحلة التقويم النهائي للخطة. **(الضامن وآخرون ،2004 :6)**

- وقد وضع **السويدان والعدلوني** نموذجاً للتخطيط الإستراتيجي يتكون من عشر خطوات وهي:-

1- التخطيط للتخطيط.

2- استعراض القيم.

3- تحديد الرؤية.

4- تشكيل الرسالة.

5- نموذج العمل الإستراتيجي ويشمل المجالات والوحدات والمؤشرات والآليات .

6- تقييم الأداء.

7- تحليل الفجوات.

8- وضع الخطط العملية وتوحيدها.

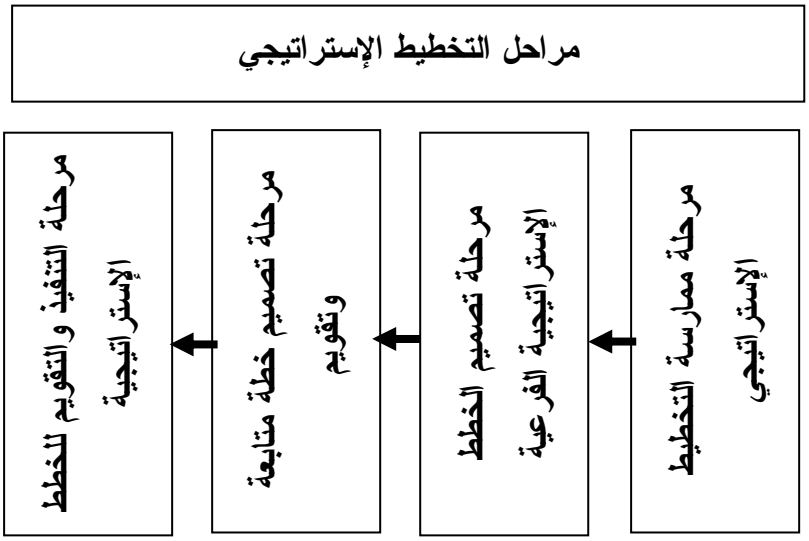
9- وضع الخطط البديلة.

10-تنفيذ الخطة. **(السويدان والعدلوني، 2005: 66)**

ثم اقترح **المبعوث** النموذج التالي للتخطيط الإستراتيجي والذي يتكون من أربع مراحل رئيسة كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (2-2)

مراحل التخطيط الإستراتيجي عند (المبعوث،2003: 97)



- ويرى **المبعوث** أن المرحلة الأولى وهي ممارسة التخطيط الإستراتيجي تتكون من الخطوات التالية:

1- التخطيط للتخطيط. 2- الوقوف على القيم. 3- تحديد الرؤية.

4- تشكيل مهمة المؤسسة. 5- تحديد مجالات العمل. 6- تقييم واقع المؤسسة.

7- الربط بين الواقع والمستهدف. 8- الوقوف على القيم. **(المبعوث، 97:2003)**

- ويرى **كندرسلي** أن هناك ثلاث مراحل واضحة تؤدي إلى وضع إستراتيجية جديدة، وهي مرحلة التحليل الدقيق، ومرحلة وضع الخطة الإستراتيجية، ومرحلة تطبيق الإستراتيجية. **(كندرسلي، 2002 : 8)**

- ويقترح **أبو معمر** خمس مراحل للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وهي:-

1- مرحلة مراجعة أهداف المؤسسة.

2- مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3- مرحلة اختيار إستراتيجية الموارد البشرية.

4- مرحلة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية.

5-مرحلة تقييم إستراتيجية الموارد البشرية ومتابعتها. **(أبو معمر، 42:2002)**

- ويرى **السالم والنجار** أنه على الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الإستراتيجي بين الكتـــاب ، إلا أن أغلبهم يتفق على أنها تتضمن كلاً من:-

1- التحليل البيئي.

2-صياغة الإستراتيجية ، وهذه تتضمن يلي:-

أ- رسالة المؤسسة.

ب- تحديد الأهداف.

ج- تقييم الإستراتيجيات واختيار أفضلها.

د- تطوير السياسات. **(السالم والنجار،2002 : 350)**

- وتوصل **حسين** إلى أن خطوات التخطيط الإستراتيجي تتمثل في التالي:

1- تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها. 2- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

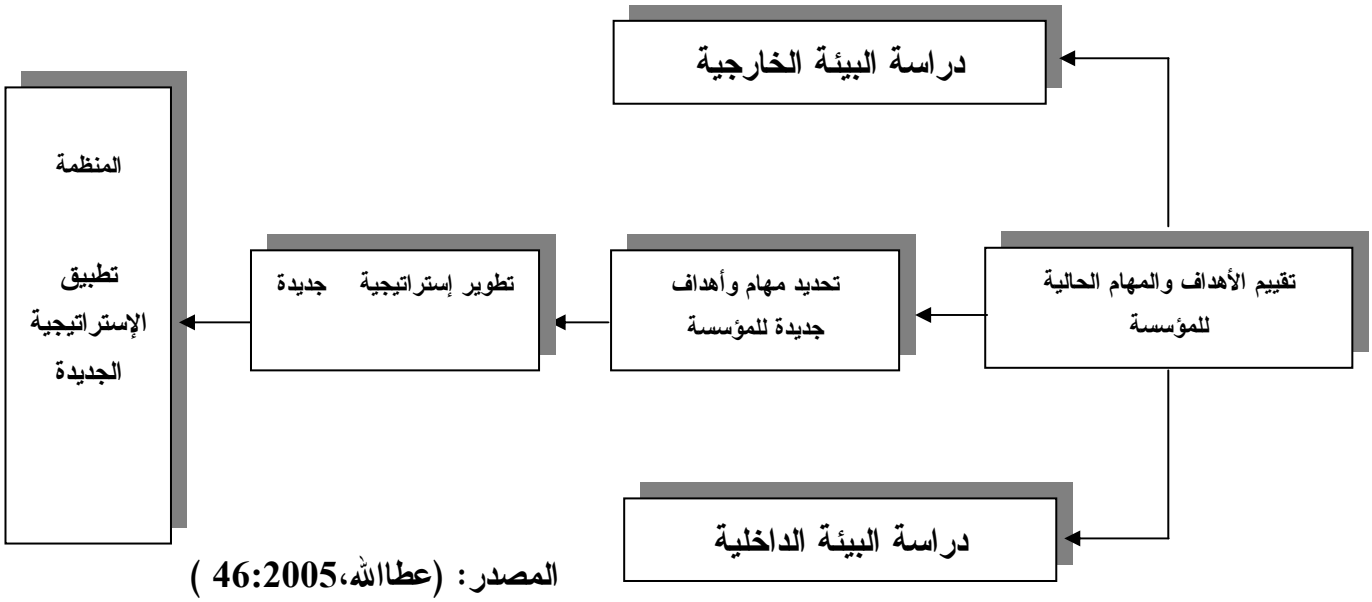
3- التحليل البيئي للمؤسسة. 4- صياغة الإستراتيجية.

5- تطبيق الإستراتيجية. 6- المتابعة والتقويم. **(حسين ،2002 :170)**

- وقد وضع ***David*** إطاراً عاماً لعملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يظهر في المخطط التالي:-

شكل رقم (2-3)

الإطار العام لعملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة عند *(David*، 1986)



المصدر: (عطاالله،46:2005)

- ويتضح للباحث من خلال استعراض جميع ما سبق أن هناك العديد من الخطوات والمراحل التي اتفق عليها غالبية من كتبوا في هذا المجال، ومن أهم هذه المراحل والخطوات ما يلي:-

1- تشكيل الرؤية المستقبلية للمؤسسة. 2- تحديد رسالة المؤسسة.

3- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. 4- التحليل الإستراتيجي للمؤسسة.

5- وضع السياسات والتوجهات الإستراتيجية للمدرسة. 6- تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

7- المراقبة والمتابعة والتقويم.

2-2-11: تطور نماذج التخطيط المدرسي الإستراتيجي:-

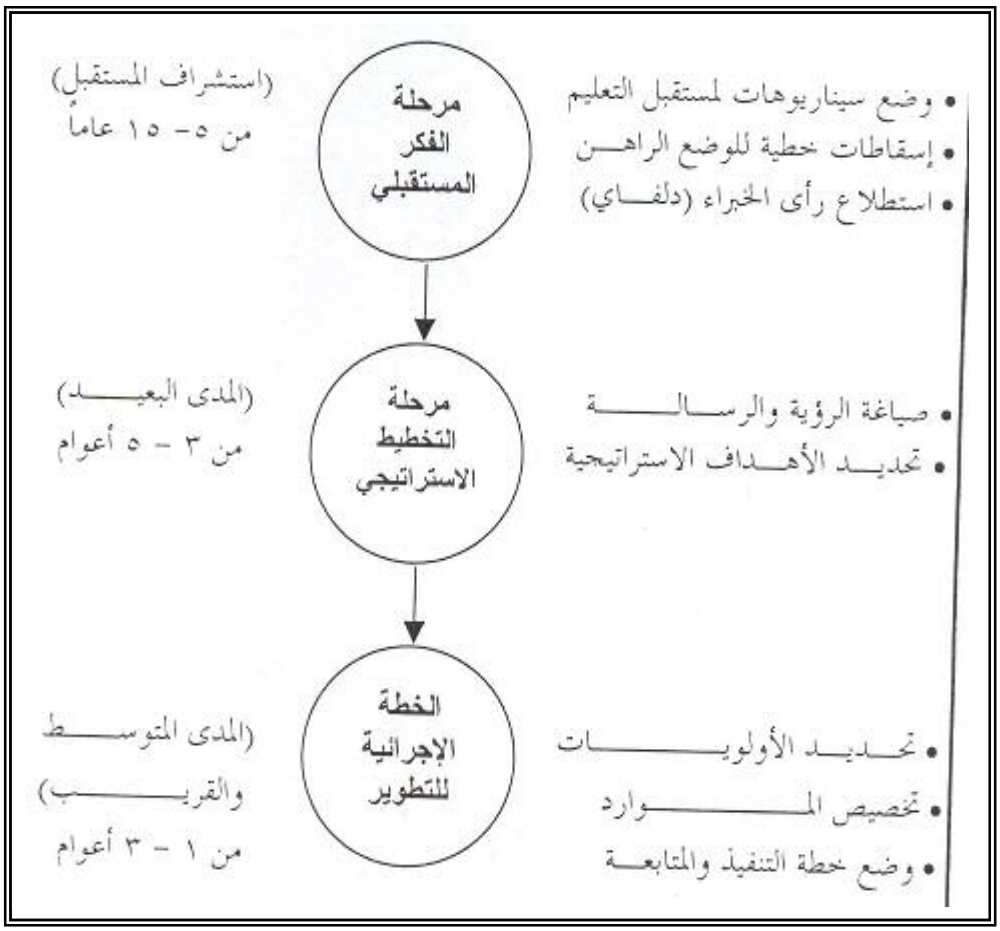
لقد ترافقت مسيرة تطور الاتجاه الإستراتيجي في التخطيط مع تطور حركات الإدارة على مدى التسعينات ، حيث بدأ مع مطلعها ظهور بعض النماذج ومنها:-

أ- نموذج دافيز برنت، ولندا إليسون (1997م):

وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط (ومنها الخطط المدرسية) إلي عامين أو ثلاثة أعوام، وقد كان مفهوم " خطة التطوير " متوافقاً مع المنحى الجديد - حينئذ - لكون المدرسة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية، ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج **دافيز وإليسون** للتخطيط الإستراتيجي ذي المراحل الثلاث .

شكل (2-4)

النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الإستراتيجي دافيز وإليسون(1997)



- وتنبع أهمية **المرحلة الأولى** من مراحل النموذج في كونها تضيف إلى الخطة بعداً مستقلاً، من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبليات.

– أما **المرحلة الثانية**، مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية، فتستهدف الإجابة عن سؤال حول دور المؤسسة في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل، ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد، كما تستهدف مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

– وتأتي **المرحلة الثالثة** والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية. **(مدبولي، 2001: 5)**

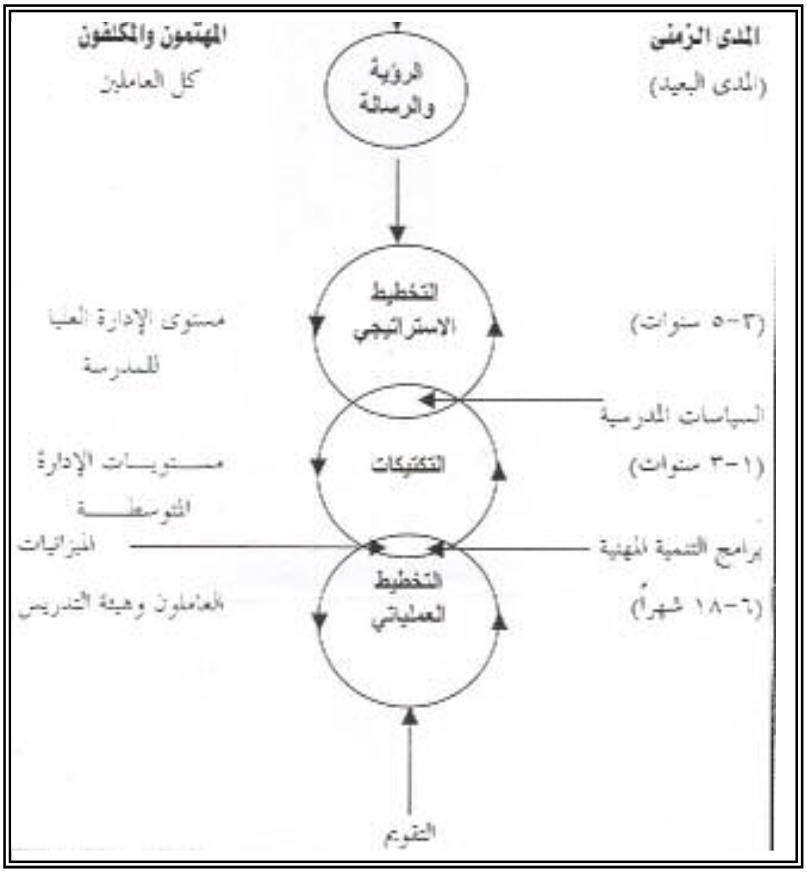
ب) نموذج وست – برنهام:-

وفي نموذج آخر من نماذج مرحلة منتصف التسعينات يطرح " وست – برنهام " نموذجا مشابهاً يتكون من ثلاث مراحل رئيسية متقاطعة، بالإضافة إلى مرحلة صياغة الرؤية والرسالة.

– و يوضح الشكل التالي مستويات نموذج التخطيط عند برنهام:

شكل (2-5)

مستويات نموذج التخطيط عند برنهام 1994



والمقولات الرئيسية لهذا النموذج يجملها *برنهام* في مجموعة النقاط التالية:-

1- تلعب مجموعة القيم الأساسية ورسالة المؤسسة دوراً محورياً في توجيه أنشطة المؤسسة.

2- تقع مسئولية التخطيط الإستراتيجي على عاتق القيادات العليا للمؤسسة.

3- باعتماد الإستراتيجية يتم وضع السياسات التي تمثل الأسس لعمليات صنع القرارات واتخاذها.

4- يتم وضع الخطط السنوية (متوسطة المدى) لترجمة السياسات إلى أفعال، ومن خلال تخصيص الموارد والميزانيات وتوزيع المهام.

5- بناء على الخطة متوسطة المدى، يتم التفاوض حول (أهداف) الخطة قصيرة المدى، وحول الأداءات الفردية الرامية إلي تحقيقها.

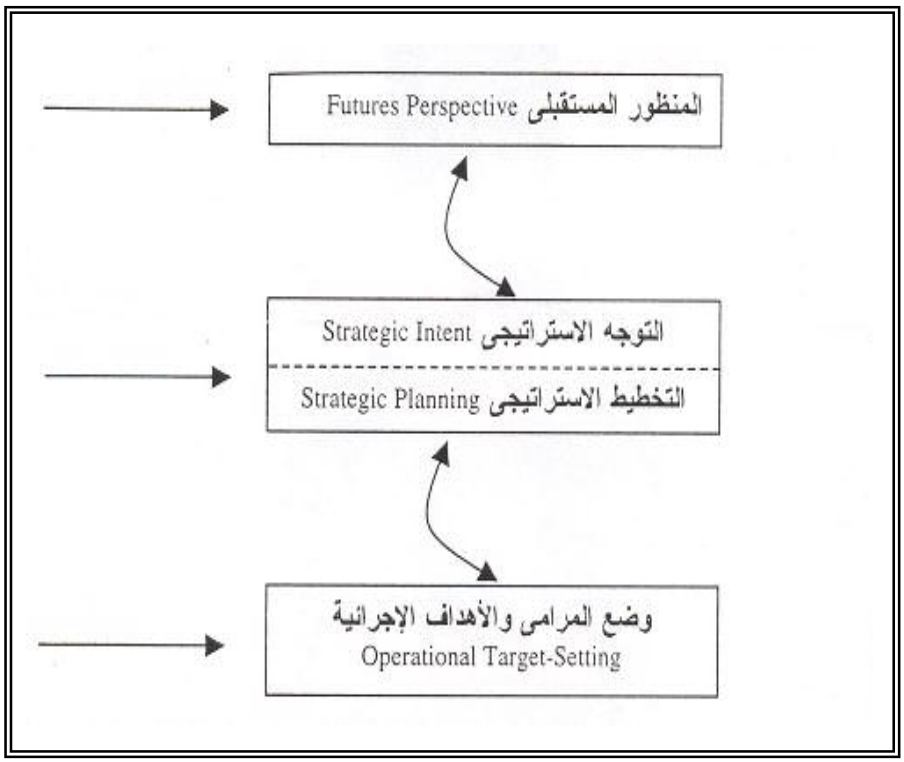
6- يتم وضع نظام للتقويم يستند إلى مدى مطابقة تلك الأداءات للمعايير، ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.(**مدبولي، 2001: 58)**

ج) النموذج المعدل للتخطيط الإستراتيجي لكل من"دافيز"و"إليسون" (1999).

وقد تميزهذا النموذج للتخطيط الإستراتيجي بالتركيز على جعل البعد الإستراتيجي دائم الحضور، ودائم التغير من خلال العلاقة الجدلية بين كل من التوجه الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية وبين المنظور المستقبلي لها، **و يوضح الشكل التالي هذا النموذج المعدل:-**

شكل (2-6)

نموذج التخطيط الإستراتيجي المعدل 1999



وفي المستوى الثاني من النموذج يميز ***دافيز وإليسون*** بين ثلاثة أنشطة متكاملة هي:

1- التحليل الإستراتيجي.

2- تعيين التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

3- وضع خطة إستراتيجية للمؤسسة من خلال التخطيط الإستراتيجي. **(مدبولي، 2001: 61)**

ويتضح من العرض السابق للنماذج الثلاثة أنها تركز على ثلاثة أبعاد أساسية ،تبدأ بالفكر المستقبلي المتعلق بصياغة كل من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية المنبثقة من قيم المؤسسة، ثم تنتقل

إلى البعد الإستراتيجي المتعلق بالتحليل والتوجه الإستراتيجي ثم وضع الخطة الإستراتيجية، ثم يأتي في الختام البعد التشغيلي أو الإجرائي لتنفيذ ومتابعة وتقويم ما تم تخطيطه.

2-2-12: الخطة المدرسية الإستراتيجية وخطوات بنائها:-

بعد استعراض الأدب التربوي المتعلق بخطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي فإننا سنتعرض للخطة المدرسية الإستراتيجية من حيث مفهومها ومكوناتها وخطوات بنائها:-

2-2-12-1: مفهوم الخطة المدرسية الإستراتيجية:-

الخطة بشكل عام هي نتاج عملية التخطيط، وبالتالي فالخطة المدرسية الإستراتيجية هي نتاج عملية التخطيط الإستراتيجي الذي تقوم به المدرسة.

ومن الناحية الإجرائية فهي" الوثيقة المكتوبة التي توضح رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ونتائج التحليل البيئي، والمسارات والتوجهات الإستراتيجية التي ستتبعها المدرسة لتحقيق رؤيتها وأهدافها. **(الضامن وآخرون، 2002: 5)**

2-2-12-2: مكونات الخطة المدرسية الإستراتيجية:-

- يرى **مدبولي** أن الخطة المدرسية الإستراتيجية تشتمل على ثلاث جوانب محددة وهي:

1- **المنظور المستقبلي للمدرسة:** والذي يتم تحديده من خلال عدة أساليب ومنها: أسلوب إعادة الهندسة، وأسلوب النصف الأيمن والنصف الأيسر للدماغ، وأسلوب المنحنى الموجي.

2- التحليل الإستراتيجي لموقف المدرسة: وهو يتناول الموقف الراهن للمدرسة، مما يساعد على تحديد التوجه لدى متخذي القرار الإستراتيجي بالمدرسة، وهناك أكثر من مدخل لإجراء التحليل الإستراتيجي ومنها: مدخل تحليل الأنساق أو النظم، ومدخل الكفايات والمعايير.

3- **التوجهات الإستراتيجية للمدرسة:** حيث يصبح لدى المخطط المدرسي صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل المدرسي في السنوات القادمة. **(مدبولي، 2001: 69)**

- وترى **الضامن وأبو عابد** أن الخطة المدرسية الإستراتيجية تتكون من جزأين رئيسين وهما:-

1- الخطة المعلنة بين المدرسة و مجتمعها المحلي:-

وتشمل كلاً من: الرؤية والرسالة والأهداف الكبرى، ووصف للمدرسة، ونتائج عملية التدقيق، وإنجازات المدرسة في العام المنصرم، وأولويات العام القادم.

2-الخطة الإجرائية:-

وتشتمل على الجوانب الإجرائية المتبعة والمخططة لتحقيق الأهداف الخاصة المنبثقة عن منظومة الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها المدرسة. **(الضامن وأبو عابد،2004 : 11)**

2-2-12-3: خطوات بناء الخطة المدرسية الاستراتيجية:-

بعد استعراض العديد من الآراء حول خطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي، سنعرض فيما يلي لأهم الخطوات الرئيسة التي أجمعت عليها الدراسات فيما يتعلق ببناء الخطة الإستراتيجية وهي:-

1- تشكيل الرؤية المستقبلية للمدرسة: The Vision

2 - تحديد رسالة المدرسة : The Mission

3-تحديد الأهداف الاستراتيجية.

4-التحليل الاستراتيجي للمؤسسة ويشمل:

أ- مهارة تحليل العوامل الداخلية والخارجية: نموذج (STEEP)

ب- مهارة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات : نموذج (SWOT)

ج- وضع السياسات والتوجهات الإستراتيجية للمدرسة.

5-تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

6-المراقبة والمتابعة والتقويم.

وسنعرض بشئ من التفصيل والتوضيح كل من الخطوات السابقة.

1- *تشكيل الرؤية المستقبلية للمدرسة:* ***The Vision***

تعتبر الرؤية ***Vision*** المكون الأول من الخطة الإستراتيجية، ويفضل بعض الكتاب تسميتها بالخطة المعيارية ***Normative Plan***، نظراً لما تتضمنه من قيم وانفعالات معبرة عن طموحات المعنيين بالمدرسة. **(مدبولي، 2001: 87)**

وتعرف **الضامن وأبو عابد** الرؤية بأنها " تصور مستقبلي يطمح المدير والمعلمون وأولياء أمور الطلبة للوصول إليه، وينبغي أن يكون هذا التصور واقعياً، ويمكن التعبير عنه بالكلمات أو الصور والرموز". **(الضامن وآخرون، 2004: 11)**

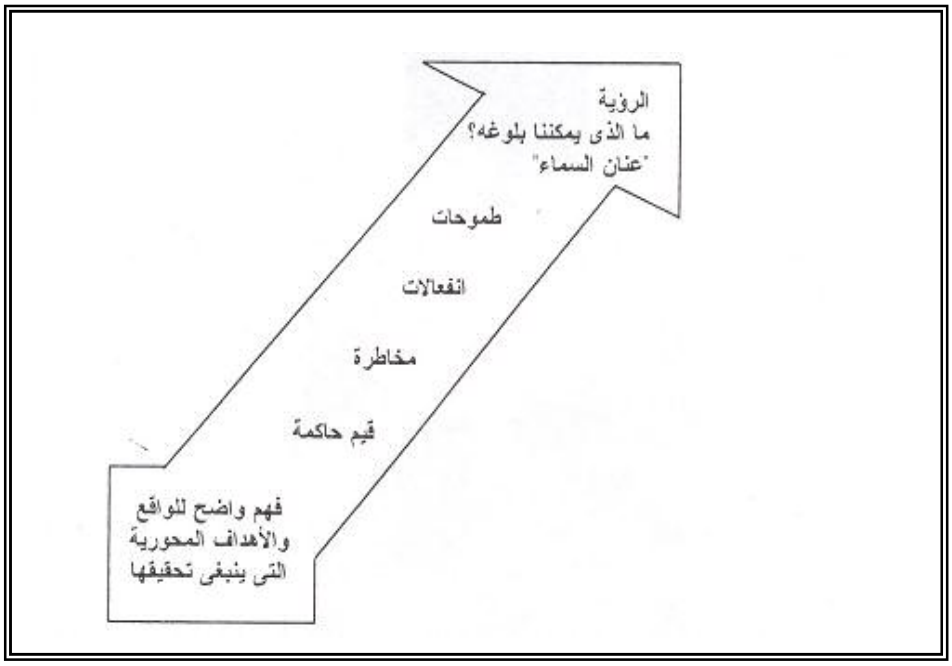
وأورد **المبعوث** تعريف العدلوني للرؤية بأنها " صورة ذهنية منشودة للمؤسسة، أما التخطيط الإستراتيجي فيحتوي بالإضافة للرؤية على كيفية الوصول إليها ". **(المبعوث، 2003: 98)**

ويطرح **العويسي** مجموعة من التساؤلات حول مهام ورؤية المدرسة للمستقبل ومنها: كيف تنظر المدرسة للمستقبل ؟ وما هي فلسفة التوجيه والمهام المستخدمة ؟ وماذا نرغب في مجتمعنا أن يكون بعد خمس أو عشرة سنوات من الآن ؟ وما الدور الذي سنقوم به ؟ وما الموارد التي ستكون متوفرة لدينا ؟ **(العويسي، 2004: 6)**

وقد أوضح **مدبولي** تصور نايت للعلاقة بين الرؤية وفهم وتحليل الواقع المأمول وما يحمله من مخاطرة، وكذلك ما يعبر عنه من دور تحفيزي للرؤية في حشد جهود العاملين بالمدرسة.

شكل رقم (2-7)

تصور نايت لعلاقة الرؤية بتوجيه التخطيط الإستراتيجي المصدر: (مدبولي، 2001: 88)



ومن خلال العرض السابق يستنتج الباحث أن جميع التعريفات تتفق على أن الرؤية هي تصور مستقبلي لما ترغب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، ويشترط فيها أن تكون طموحة، وواقعية بمعنى أنها قابلة للتحقيق وتنطلق من الواقع.

2- تحديد رسالة المدرسة : The Mission

تمثل الرسالة المكون الأول من مكونات خطة تطوير المدرسة ، والتي بدورها تمثل الجزء الثاني من أجزاء الخطة الإستراتيجية بعد الجزء الأول " الخطة المعيارية " ، وإذا كانت الرؤية تمثل إجابة عن السؤالين : إلي أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك ؟ فإن الرسالة هي الإجابة عن السؤال: كيف لنا أن نبلغ الهدف ؟ بمعنى أنها إيجاز لمجموعة المهام التي سوف يضطلع بها العاملون بالمدرسة ، من أجل تحقيق ما تبنوه في رؤيتهم الإستراتيجية من قيم ومفاهيم حاكمة ، ومن طموحات فائقة، ومن إستراتيجيات للتغيير والمنافسة والجودة.(**مدبولي،2001: 91)**

وترى **الضامن وأبو عابد** أن رسالة المدرسة هي وصف مختصر لما ترغب المدرسة أن تحققه لطلبتها، وهي تعبر عن القيم الرئيسة للمدرسة، ورؤيتها بصورة مختصرة ، وبطريقة توحي لكافة المهتمين بعمل المدرسة بأن نشاطات المدرسة اليومية تعمل على تحقيق رؤيتها بطريقة مخططة وهادفة تستثير دافعتيهم، وتوحد أحاسيسهم المشتركة تجاه الأهداف المنشورة. **(الضامن وأبو عابد، 200 :13)**

ويرى ***Bryson*** أن رسالة المؤسسة توضح هدف المؤسسة ، أو لماذا تفعل ما تفعله؟،أما الرؤية فتوضح ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وكيف يكون سلوكها أثناء إنجازها لمهمتها. **(*Bryson*،2003: 134).**

ويرى **أبو معمر** أن رسالة المؤسسة تعد النهاية التي توجه إليها كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهي تستخدم كمرشد وحافز للأفراد وسلوكهم ، وكذلك تستخدم الرسالة كمعايير يتم من خلالها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.**(أبو معمر، 2002 :43)**.

ويرى **توفيق** أن الرسالة تعبر عن الغرض الذي من أجله وجدت المنشأة ، وتهتم أساساً بالإجابة على التساؤلات التالية: لماذا وجدت المنشأة ؟ وما هي طبيعة عملها ؟ ومن هم عملاؤها ؟ وما هي القيم التي تحكم عمل المنشأة ؟ **(توفيق،2004: 16)**.

ويرى **مدبولي** أنه عند كتابة رسالة المدرسة يجب أن تجيب الرسالة على التساؤلات التالية :

-لماذا وجدت ؟ (أغراض المدرسة)

-لمن وجدت ؟ (الفئة المستهدفة)

-ما القيم التي تسعى المدرسة إلى تعزيزها ؟

ويراعى عند كتابة الرسالة أن تكون واضحة ، ومصاغة بشكل يتوافر فيه المشاعر والروح، وتعبر عن نفسها جيداً لجميع من يقرأها ، كما يجب تعليقها في مكان بارز ومناسب لتذكير جميع العاملين في المدرسة.**(مدبولي،2001: 91)**.

ويذكر **حسين** بعض الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند كتابة الرسالة ومنها:-

1- أن تكون الرسالة واقعية تأخذ بالحسبان قدرات المؤسسة و إمكاناتها المادية والبشرية.

2- عدم تناقض المطالب التي تفرضها الرسالة على المؤسسة.

3- أن تكون عرضة للفحص الدوري والتجديد المستمر.**(حسين،2002: 172)**.

وقد أورد **أبو بكر** بعض الخصائص التي يرى ضرورة أن تتسم بها الرسالة ومنها:-

1- الوضوح لكافة الأطراف ذات العلاقة.

2- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة.

3- تحظى بالقبول والتأييد من أعضاء المؤسسة .

4- تدل على غايات المؤسسة وأهدافها ومقومات تحقيقها.

5- توضح فلسفة المؤسسة ودستورها في أداء أعمالها.

6- تؤكد التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانات وقدرات المؤسسة مع أهدافها وإستراتيجياتها.**(أبو بكر،2000: 113)**.

<u>أهمية رسالة المدرسة:</u>

-يرى **توفيق** أن أهمية الرسالة تتمثل في أنها :-

7- تساعد على تركيز جهود أعضاء المؤسسة في اتجاه واحد ومحدد.

8- تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المؤسسة.

9- تساعد في ترشيد تخصيص موارد المؤسسة.

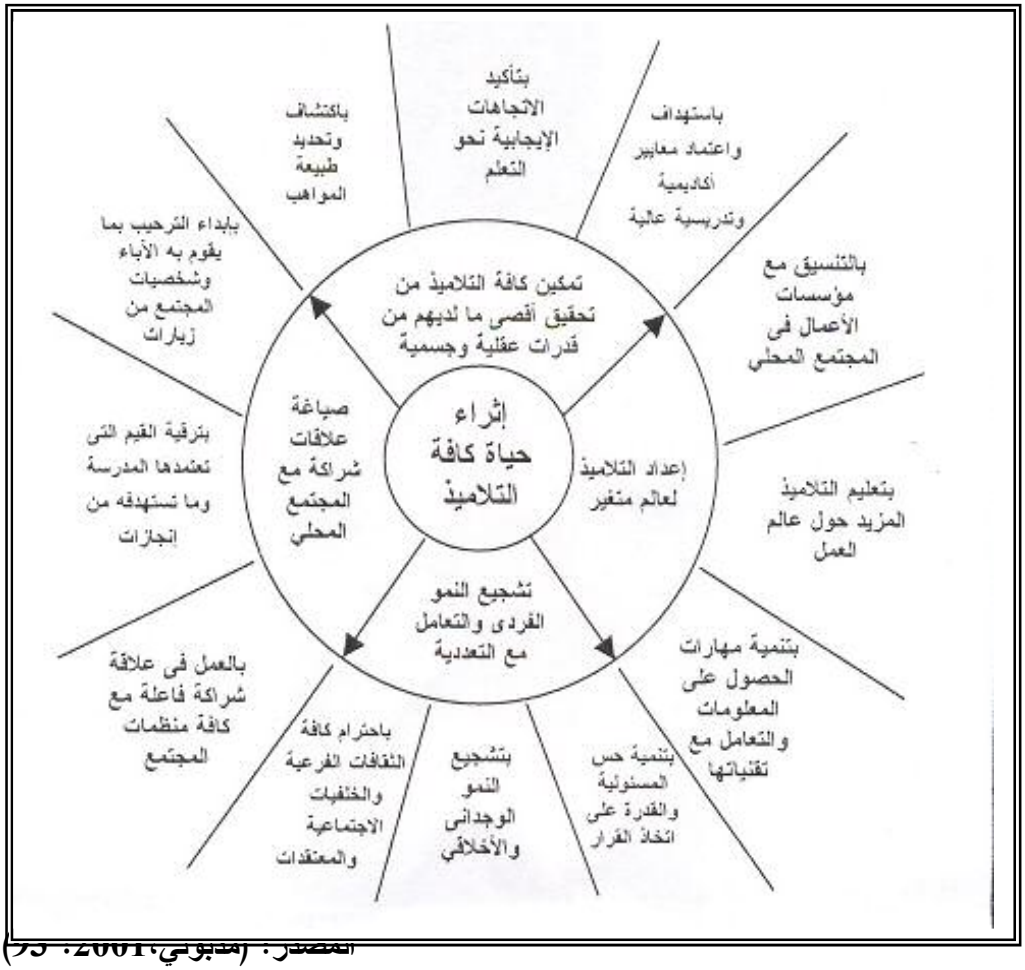
10- هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنشأة. **(توفيق،2004: 16)**

- ويرى **مدبولي** أنه ينظر إلى رسالة المدرسة أو مهمتها باعتبارها تعاقداً بين المجتمع وبين العاملين بها، يتعهد فيه العاملون ببذل جهودهم لكي يبلغوا أهدافا محددة، ويطالبون المجتمع في المقابل بدعم هذه الجهود ومؤازرتها من خلال اعتماد تلك الرسالة، ومتابعة تنفيذها بكل دقة، وممارسة شراكة حقيقية تجاه ما تفرضه عليهم من مسؤوليات.

ويرى أيضاً أن الرسالة تمثل حلقة الاتصال بين المستوى الإستراتيجي من التخطيط المدرسي والمستوى الإجرائي ممثلاً في الخطة العملياتية، وما تتضمنه من أهداف إجرائية، وبالتالي ما يترجمها من برامج وخطط، ويوضح الشكل التالي علاقة التوجه العام للرؤية مع سياسات وتكتيكات الرسالة :-

شكل (2-8)

علاقة التوجه العام للرؤية مع سياسات وتكتيكات الرسالة عند سونيا بلاندفورد 1997



المصدر: (مدبولي،2001: 93)

- ويذكر **الحسيني** بعض العوامل التي يرى أنها تؤثر على رسالة المؤسسة ومنها:-

1- متغيرات البيئة الخارجية (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية).

2- متغيرات البيئة الداخلية ، والموارد .

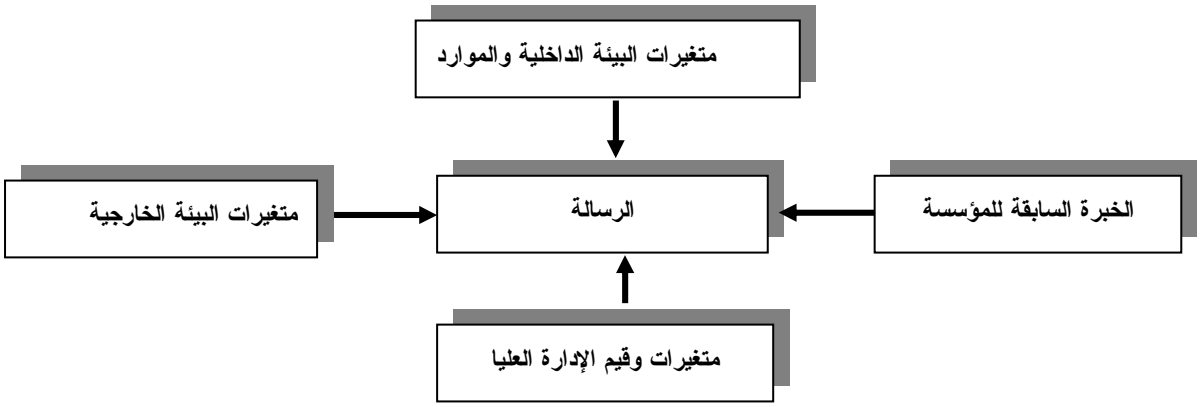
3- الخبرة السابقة للمؤسسة .

4- ومعتقدات وقيم الإدارة العليا.

والشكل التالي يوضح تلك العوامل:-

شكل رقم (2-9)

العوامل المؤثرة على رسالة المؤسسة عند (الحسيني ،2000)



المصدر:(الحسيني،2000: 5)

ويتضح للباحث من خلال العرض السابق لمفهوم الرسالة أنها تؤكد على غرض وجود المؤسسة، وعلى الطرق والأساليب التي ستتبعها المؤسسة لتحقيق رؤيتها، وأنها تعبر عن فلسفة وقيم المؤسسة، ولذلك يجب صياغتها بطريقة واضحة ومفهومة للجميع، وأنها تتأثر بمجموعة من العوامل كالبيئة الداخلية والخارجية، والقيم والمعتقدات والخبرة.

3-تحديد الأهداف الإستراتيجية:-

تمثل الأهداف الاستراتيجية أو الغايات آخر حلقات المستوى الاستراتيجي من التخطيط المدرسي، وهمزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط (مستوى التخطيط الإجرائي أو العملياتي) . ويمكن النظر إلى الغايات أو الأهداف الاستراتيجية باعتبارها حالات أو شروطاً موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة، والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المدرسة.**(مدبولي،2001: 95)**

ويرى **حسين** أن الأهداف الاستراتيجية تحدد توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، ويشترط فيها أن تكون واقعية ، وتحقق الالتزام لدى كل المعنيين بالمؤسسة.

و يرى أيضاً أن صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يلزمها توافر عدد من الأفراد ممن يمتلكون القدرة على استقراء المستقبل، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية الحيطة بالمؤسسة ورصدها وتحليلها.**(حسين، 2002: 175)**.

وقد ذكر **أبو قحف** بأن الأهداف تمثل النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة زمنية معينة، حيث تحدد الأهداف ما يجب إنجازه ومتى، ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المؤسسة لرسالتها. **(أبو قحف، 1997: 29)**.

وتضع **الضامن وأبو عابد** منظومة من الأهداف الاستراتيجية للمدرسة وهي :

1- الأهداف الكبرى :وهي بيانات تصف الوظائف الأساسية للمدرسة،واصطلح على أن يكون عددها سبعة، وهو نفس عدد مجالات العمل المدرسي، وهي تنطلق عادة من رسالة المدرسة، وتوضح الطرائق العامة التي تنوي المدرسة استخدامها لتحقيق الرسالة.

2- الأهداف العامة: وهي أهداف مشتقة من الأهداف الكبرى، وتصلح للعمل خلال سنتين.

3- الأهداف الخاصة:وهي أهداف تصلح للعمل على مدار عام واحد، وفي إطار الأهداف العامة. **(الضامن وأبو عابد، 2004: 15).**

4-التحليل الاستراتيجي للمؤسسة:-

ويتم في هذه المرحلة تحليل العوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد نواحي القوة والضعف الجوهرية في البيئة الداخلية ، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية. **(غراب، 1995: 107)**

- ويرى **مدبولي** أن التحليل الاستراتيجي هو بمثابة المرحلة التمهيدية التي يتم خلالها إعداد صورة للواقع وتوجهاته، وتعيين عدد من القضايا أو التحديات التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها، وتحديد موقف المؤسسة منها، وفي هذه المرحلة تجري التحليلات التالية:

1- **تحليل البيئة بمعانيها وأبعادها المختلفة:** محليًا ووطنيًا وإقليمياً وعالمياً من حيث الواقع السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي وغيره.

2- تحليل الزبائن (العملاء المستفيدون): تحديد خصائصهم واحتياجاتهم وقدراتهم وخلفياتهم، وكذلك تحليل احتياجات العمل ومتطلباتها.

3- تحليل إنتاجية المؤسسة وخدماتها: تقويم طرائقها وأساليبها واستراتيجيتها، وبرامج الرعاية، والمرافق والتسهيلات، ومعادلات الإنتاج، والمؤشرات الكمية والكيفية.

4- تحليل الجهات المنافسة: تقييم مواقف المنافسين في السوق التعليمية، ومقارنتها بموقف المؤسسة. **(مدبولي، 2001: 64).**

- ويرى **كندرسلي** أن الاستراتيجية القوية تبنى على التحليل الجيد لموقف الأعمال لديك، وهذا يتطلب القيام بتقييم المؤثرات المختلفة على بيئة العمل، وكذلك تقييم القدرات والإمكانات الداخلية.

ويرى أن تحليل الموقف يتضمن :-

1- دراسة العوامل المؤثرة على الموقف.

2- تفهم العملاء.

3- تحليل موقف المنافسين.

4- تقييم مهاراتك وقدراتك.

5- إيجاز التحليل.**(كندرسلي،2002: 18)**

- ويرى **العويسي** أنه بعد أن يتم تحديد رؤية المدرسة فإنه يتم تحديد العوامل المؤثرة على قدرة المدرسة في تحقيق رؤيتها المستقبلية، وذلك لتطوير السياسة التي تدعم عوامل النجاح، وتقلل في نفس الوقت من تأثير عوامل الإعاقة، ويرى أن هذه العوامل تشمل:

1- تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:-

حيث يزيد تحليل البيئة الخارجية من الدقة في تحديد المسؤوليات المهنية، وتقييم مشاكل المجتمع وحاجاته ، وتحليل اتجاهات أفراد المجتمع المدرسي ، وتمييز التوقعات المرتبطة بالعوامل الاجتماعية والسكانية والاقتصادية، والتي ربما يكون لها نتائج إيجابية على مستقبل المدرسة.

2- التقييم النوعي (الطاقات والقدرات الداخلية للمدرسة):

ويتم ذلك من خلال ذلك التعرف على عوامل القوة والضعف بالمدرسة، والموارد المتوفرة ، ويتم تحليل سلوك العاملين في المدرسة، و فهم مكونات نظام المدرسة.**(العويسي، 2004: 7).**

-وتعرف **برنوطي** التحليل الاستراتيجي على أنه تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة، هما بيئتها الخارجية بهدف تحديد الفرص المتوفرة وكذلك التهديدات المحتملة، والثاني هو بيئتها الداخلية بهدف حصر نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة. **(برنوطي، 2003 : 41)**

- ويرى **يوسف** أنه من الضروري إجراء التحليل البيئي للمؤسسة، والذي يقصد به استجلاء المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة للمؤسسة، وذلك لاختيار الاستراتيجية والمسار الذي يؤمن استثمار الفرص والحماية من التهديدات. **(يوسف، 1999: 126)**

-ويرى **حسين** أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مجموعتين مختلفتين من المتغيرات البيئية، الأولى هي المتغيرات البيئية العامة، وتشمل التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتربوية وغيرها ، بينما الثانية فهي المتغيرات البيئية الخاصة وتشمل المتغيرات المرتبطة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق، والأخرى المستفيدة منها. **(حسين ، 2002: 179)**

- ويورد **السالم والنجار** نظرة *Mintzberg* (1998) لمرحلة التحليل البيئي على أنها مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية، وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها بهدف تحديد كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية، وكذلك تحليل البيئة الخارجية بهدف تشخيص الفرص والتهديدات أو المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة مستقبلاً. **(السالم والنجار،2002: 350)**

- و يرى **ذياب وآخرون** أن المقصود بالبيئة عند القيام بعملية التحليل البيئي هو البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في بناء خطة التطوير المدرسي ، و التي تعتبر ذات أهمية كبرى في عملية التخطيط المدرسي ، ويرى أن تحليل البيئة يتطلب استخدام مهارات وأساليب وأدوات مناسبة ومن هذه المهارات:-

أ- مهارة تحليل العوامل الداخلية والخارجية: نموذج(STEEP)

و الجدول التالي يوضح أهم هذه العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على المدرسة:-

جدول رقم (2-2)

نموذج تحليل للعوامل المؤثرة على التخطيط المدرسي

العوامل الخارجية المؤثرة على المدرسة	العوامل الداخلية المؤثرة
الاجتماعية	S :(Social) الاجتماعية
الفنية	T: (Technical) الفنية
الاقتصادية	E :(Economic) الاقتصادية
التربوية	E :(Education) التربوية
السياسية	P: (Political) السياسية

(ب) مهارة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات : نموذج (SWOT)

وهذه المهارة تتبادل نقاط القوة والضعف داخل المدرسة ، وكذلك الفرص المتاحة أمام المدرسة ، والتهديدات التي تتعرض لها المدرسة .

جدول رقم (2-3)

نموذج تحليل نقاط القوة والضعف في المدرسة

S: Strengths	W: Weaknesses
نقاط القوة في المدرسة	نقاط الضعف في المدرسة
O: Opportunities	**T:Threats**
الفرص المتاحة أمام المدرسة	التهديدات التي تتعرض لها المدرسة

(ذياب و آخرون، 2001: 67)

(ج) وضع السياسات والتوجهات الإستراتيجية للمدرسة:

يرى **مدبولي** أن عملية التحليل الإستراتيجي تمكن المخطط المدرسي من فرز ما يواجه المدرسة من تحديات، وتصنيفها إلي مستويات بحسب مدى ملاءمتها وتقبلها من جانب العاملين ومدى القابلية للتنفيذ، ويرى مدبولي أن التوجه الإستراتيجي يعنى بالتركيز على بناء قدرات المدرسة في المجالات المفتاحية الأساسية لما تقوم به من أنشطة ، دون التورط في تفاصيل قد تتغير بفعل زخم المتغيرات التي تحفل بها البيئة المحيطة ، ومن المنطقي أن تكون فجوات الأداء والمعلومات الناتجة عن تحليل الموقف الإستراتيجي للمدرسة هي ذاتها المجالات المفتاحية التي يستهدف جعلها موضوعاً

للتوجهات الإستراتيجية ، الأمر الذي يمثل بداية تكوين "رأس الحربة" أو تحديد "قبلة السير" بالنسبة للخطة الإستراتيجية .(**مدبولي،2001: 82)**

ويرى **أبو معمر** أنه بعد أن تتم عملية التحليل الإستراتيجي يقوم المدير الإستراتيجي ومساعدوه في تكوين عدد معقول من البدائل الإستراتيجية، ثم يختار أنسب هذه الإستراتيجيات لسد الفجوات القائمة، ويرى أن عملية الاختيار الإستراتيجي تدور حول إجراء تغييرات في الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، وفي درجة الكفاءة والفاعلية التي يتم بها النشاط.(**أبو معمر، 2002: 44)**

و يرى **أبو قحف** أنه بناء على الاعتماد على المعطيات البيئية الداخلية والخارجية تقوم الإدارة بوضع السياسات التي تصف القواعد الأساسية لتوجيه عملية اتخاذ القرارات بما يضمن تعزيز رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها، فالسياسات هي المرشد للعمل، ولتفكير المرؤوسين ، وهي أيضاً آليات تنفيذ الإستراتيجيات. **(أبو قحف،1997: 113)**

ويذكر **حسين** أنه إذا كانت الإستراتيجية تعني مجموعة الخطط والبرامج التي يتم إعدادها لتطوير أسلوب العمل الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة في ضوء سياستها المحددة، وإذا كانت أيضاً تعني نظاماً متكاملاً ومسئولاً عن وضع الأهداف واختيار الأسلوب أو الطريقة المفضلة ، ثم مراقبة الأداء، فإن صياغتها تعني وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسة في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة. **(حسين، 2002: 184)**

وأوردت **عطاالله** ما ذكره أبو قحف (2003) من أن سياسات المنظمة هي في جوهرها خطط مساعدة أو مساندة للخطط الرئيسة أو الإستراتيجية، وهي بمثابة مرشد لتحديد مسارات وطرق إنجاز الأنشطة الوظيفية حتى يمكن بلوغ الأهداف، وتساهم في تحديد كيفية مواجهة المتغيرات الموقفية، و تعد مرشداً للتفكير في اتخاذ القرارات ، وهي تعبير صريح عن مجموعة المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط العمال في المستويات الدنيا، ويقسم السياسات إلى نوعين: أ) **السياسات العامة:** وهي السياسات العليا أو الرئيسة، وتوضع من قبل الإدارة العليا.

ب) **السياسات التنفيذية:** وتسمى أيضاً السياسات الوظيفية، وتستند في أساسها على السياسات العامة. **(عطاالله، 2005: 61)**

د) <u>تنفيذ الخطط الإستراتيجية:-</u>

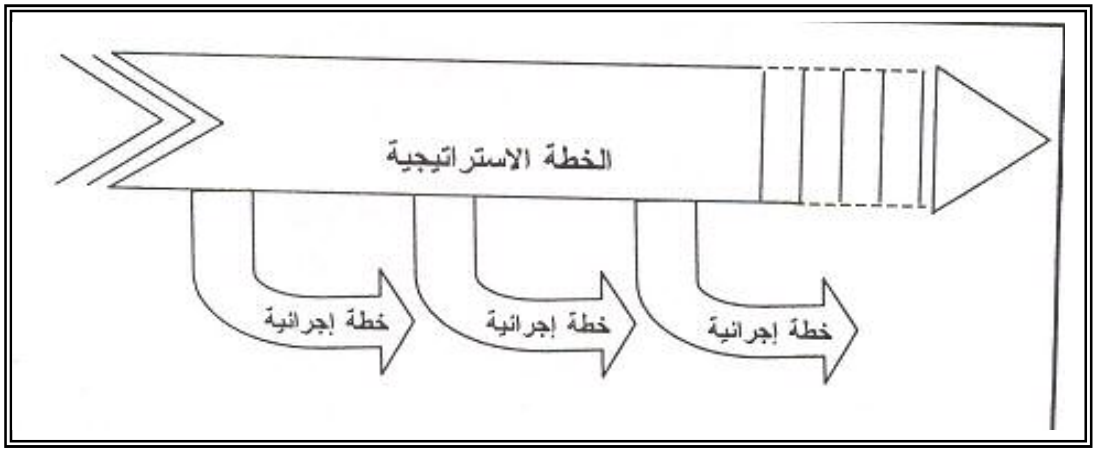
إن عملية التخطيط الإستراتيجي لا تنتهي بمجرد وضع الخطة، ولكن يأتي دور الإدارة بعد ذلك لنقل الإستراتيجيات التي تم تخطيطها إلى حيز التنفيذ، ثم ترجمتها إلى أعمال، وتعد عملية متابعة تنفيذ الإستراتيجية في مراحلها الزمنية المختلفة أمراً ضرورياً لتتأكد المؤسسة من أنها تسير حسب ما هو مخطط فعلاً. **(أبو معمر، 2002: 44)**

- ويرى **مدبولي** أن هناك تزامناً وتوازياً لمسيرة التخطيط الإستراتيجي مع التخطيط الإجرائي العملياتي للمدرسة، حيث تشتق مجموعة المرامي والأهداف المرحلية من الخطة الإستراتيجية، ويبدأ تنفيذها وفقاً لبرنامج زمني متوسط أو قصير المدى، حتى إذا تم إنجازها، يتم اشتقاق مجموعة أخرى من الأهداف المرحلية من الخطة الإستراتيجية ويبدأ تنفيذها وهكذا. **(مدبولي، 2001: 37)**

والشكل التالي يوضح تزامن وتوازي الخطط الإجرائية مع الخطة الإستراتيجية:-

شكل رقم (2-10)

تزامن وتوازي الخطط الإجرائية مع الخطة الإستراتيجية



المصدر:(مدبولي، 2001: 37)

ويرى **كندرسلي** أن تطبيق الخطة الإستراتيجية يعني وضع مشروعات التغيير موضع التنفيذ، وهي المشروعات التي ستحقق الأهداف الإستراتيجية، والتي ستسعى إلى تعظيم الأداء الحالي.

ويرى أن تطبيق الإستراتيجية يتضمن:

1- وضع أولويات التغيير. 2- تخطيط التغيير. 3- تقييم المخاطر.

4- مراجعة الأهداف الإجرائية. 5- تحفيز الأفراد. 6- متابعة الأداء.

7- تقييم التفكير الإستراتيجي.**(كندرسلي،2002: 48)**

ويورد **حسين** رأي توماس وهيلين (1990) بأن المقصود بتطبيق الإستراتيجية هو عملية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات من قبل الإدارة الوسطى أو الدنيا للمؤسسة، ويتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.**(حسين،2002: 187)**

ويؤكد **أبو قحف** على أهمية هذه الخطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي، وأنها تستلزم الإجابة على مجموعة من الأسئلة حول مدى توافر جميع الآليات الهيكلية، ومدى حل التعارضات القائمة، ومدى إبلاغ الإستراتيجية لجميع المعنيين، ومدى الالتزام من قبل قيادة المؤسسة، ومدى توافر نظام للمراقبة، وغيرها من الأسئلة الهامة . **(أبو قحف، 1992: 54)**

ويرى **المبعوث** أنه بعد تصميم الخطة الإستراتيجية يتم وضع خطط تشغيلية تنبثق من الخطة الإستراتيجية، ويتم بيان الأهداف والسياسات والبرامج، وتوضع بعض الخطط البديلة المبنية على افتراضات متوقع حدوثها، ويرى أن الخطط التشغيلية تركز على تحقيق برامج توصل إلى الغاية المستهدفة إستراتيجياً، مع مراعاة الأبدال وفق المتغيرات المستجدة. **(المبعوث، 2003: 100)**

ويرى **العويسي** أنه فيما يتعلق بتنفيذ الخطة بأن الخطة المتكاملة ينبغي أن تعمل على تحديد النتائج التي تظهر من خلال اشتراك فريق التخطيط مع أعضاء اللجان المختصة والمسؤولين في إدارة المنطقة التعليمية، والآباء، وجميع موظفي المدرسة في تنفيذ أهداف المدرسة، من خلال البرامج التطبيقية المعدة، والتي تتحدد من خلالها رؤية المدرسة المستقبلية، بحيث تحتوي خطة العمل المدرسي على الأحداث الرئيسة، والمصادر والمسؤوليات، والفترة الزمنية، والنتائج المطلوبة، ومعايير النجاح. **(العويسي، 2004: 9)**

وترى الضامن أنه لتطبيق خطة المدرسة يتم بناء خطة إجرائية، تتضمن مجموعة من العناصر الرئيسة اللازمة لتحقيق الأهداف، ومن هذه العناصر إجراءات التنفيذ، والفترة الزمنية، والموارد اللازمة، والمشاركين في النشاط، ومعايير النجاح وغيرها ، وسيتم التطرق لذلك بالتفصيل في المحور الثالث من هذا الفصل.

مما سبق يتضح أهمية الدور الذي تقوم به الخطط التشغيلية (الإجرائية) كعنصر رئيس في تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة المدى، والتي تعد من المراحل المهمة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، كذلك تم توضيح أهم العناصر التي تشتمل عليها الخطة الإجرائية مثل الإجراءات والزمن والموارد والمشاركون في التنفيذ ، ومعايير النجاح، وغيرها من إجراءات التنفيذ.

<u>هـ) المراقبة والمتابعة والتقويم :-</u>

حيث تستلزم الخطة الإستراتيجية متابعة تنفيذها، ومن ثم تقويمها ، وهذا بدوره يستلزم جمع نقاط القوة ونقاط الضعف للخطط التشغيلية ومراجعتها ، والاستفادة من تصحيح المسار خلال عملية التنفيذ.

ويتم تفعيل عملية المتابعة والتقويم من خلال نماذج خاصة ، وبالزيارة الميدانية للتأكد من تحقق الرؤية والرسالة. **(المبعوث، 2003: 102)**

ويرى **العويسي** أن هذه الخطوة تتطلب من مدير المدرسة مراجعة إستراتيجية تطبيق الخطة بصورة دورية للتأكد من مدى ارتباطها بأهداف المدرسة، بهدف جعل الخطة متجاوبة ومتناسقة مع الحاجات الواقعية للعمل المدرسي اليومي.**(العويسي، 2004: 10)**

ويورد **حسين** رأي الحسيني (2000) في أن عملية المتابعة تعد من أهم العمليات التكتيكية للتخطيط الإستراتيجي، ويرى أنها عملية مستمرة تبدأ مع المراحل الأولى لعملية التخطيط ، ويرى أن أهمية المتابعة تكمن في الرقابة على عملية التطبيق ومعالجة المشكلات التي تعيق عملية التنفيذ.

وفيما يتعلق بعملية التقويم فهو يرى أنها تعد بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها ، وتتم هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة ، ويتم من خلالها ملاحظة الأداء ، وتقدير جوانب القوة والضعف للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة ، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتغذية الراجعة عند بناء الخطة الجديدة في المستقبل. **(حسين، 2002: 193)**

ويرى **أبو معمر** أن مرحلة تقييم الإستراتيجية ومتابعتها تعد مرحلة هامة جداً في مراحل التخطيط الإستراتيجي، إذ أنها توضح مدى مسايرة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة، وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبي في استثمارات المؤسسة، ويرى أن نجاح الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بتأمين وسائل الرقابة على تنفيذها، وأن الرقابة الإستراتيجية تعتبر تحليل البيئة جزءاً أساسياً من محتوى القرارات التي يتم اتخاذها. **(أبو معمر، 2002: 45)**

ويرى **الأشقر** أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية مستمرة ، ويكمن دور المتابعة والتقويم في قياس مدى التقدم تجاه الأولويات الإستراتيجية للمنظمة ، ويتم إجراء بعض التعديلات حسب الحاجة والضرورة ، ومقتضيات التغيرات البيئية. **(الأشقر، 2006: 64)**

وتورد **عطاالله** ما ذكره غالب (2000) من أن تقييم ومتابعة الإستراتيجية يتم من خلال تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المؤسسة على تحسين هذا الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الإستراتيجيات المطبقة . **(عطاالله، 2005: 63)**

وترى **الضامن وأبو عابد** أن تقويم خطة تطوير المدرسة وتعديلها ما يلي:-

1- جمع المعلومات الكافية من أجل التزود بالتغذية الراجعة التصحيحية والتطويرية.

2- جمع بيانات كمية ووصفية ، مرحلية وختامية من أجل إجراء عملية التقويم.**(الضامن وأبو عابد، 2004: 35)**.

وجدير بالذكر أنه ومن خلال عملي كمدرب في مشروع التطوير المدرسي الذي تتباه وكالة الغوث الدولية، فإنها تتبنى إطار ضمان الجودة، والذي يقوم على مبدأ المساءلة الذكية، والمراجعة الذاتية المسندة، لمراقبة وتقويم مدى نجاح الخطة المدرسية في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وقد تم عرض هذا الموضوع في المجمع الخامس لهذا المشروع.

2-2-12-4: العوامل التي تعيق تبني التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة:-

إن استخدام التخطيط الإستراتيجي لا يعتبر أمراً هيناً، فهناك العديد من العقبات التي تعوق استخدام التخطيط الإستراتيجي كمنهج حديث للتخطيط، وقد أورد العديد من الباحثين الكثير من هذه العقبات منها: ما ذكرته **العارف** من معيقات ومنها:

1- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب، لعدم توفر الوقت الكافي أو المكافأة عليه.

2- مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المديرين .

3- اضطراب البيئة الخارجية، مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ .

4- ضعف الموارد المتاحة.

5- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة. **(العارف، 2002 :12)**

ويرى **حسين** أنه عند بداية ظهور هذا الأسلوب لم تكن معالمه وإطاره قد اتضحت بعد، ولذلك فقد ظهرت بعض المشكلات عند تطبيقه، وقد تم تصنيفها إلى:

أ- مشكلات مرتبطة بالأهداف، وعدم تمكن المخططين من التحديد الدقيق لأهداف التخطيط.

ب- مشكلات مرتبطة بعملية المشاركة ومدى اقتناع أفراد المؤسسة بأهميته.

ج- مشكلات مرتبطة بالبيانات، والتوقعات غير الواقعية من قبل القائمين.

د- مشكلات مرتبطة بالاعتماد المتبادل بين المؤسسة ووحداتها الفرعية.

هـ مشكلات مرتبطة بعدم توافر المصادر أو الموارد المخصصة للخطة. **(حسين، 2002: 194)**

وقد صنّف **أبو معمر** أسباب عدم تطبيق التخطيط الإستراتيجي إلى مجموعات وهي:-

أ- أسباب تتعلق بمرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي.

ب- أسباب تتعلق بمرحلة جمع البيانات والمعلومات.

ج- أسباب تتعلق بمرحلة اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

د- أسباب تتعلق بمرحلة التنفيذ. **(أبو معمر، 2002: 34)**

وقد أوردت **خطاب** بعض العقبات والمشكلات التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومنها:-

1- عجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقويم.

2- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمستجدات والمتغيرات.

3- قلة الموارد البشرية والمالية القائمة على التخطيط الإستراتيجي وعدم التدريب الكافي.

4- عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

5- غياب الرؤية الواضحة لأهمية التخطيط الإستراتيجي في العمل الإداري.

6- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية، وغياب وحدة القيادة، وبالتالي ضياع المسؤولية.

7- تدني مستوى المشاركة من جميع العاملين في المؤسسة. **(خطاب، 1985: 61)**

ومن خلال استعراض ما سبق يمكن القول أن هناك الكثير من الصعوبات والمعيقات التي قد تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وخاصة في المجال المدرسي، ويمكن تصنيفها كما يلي:-

1- صعوبات تتعلق بعدم وجود إطار نظري منظم، وغياب النموذج وعدم وضوح المفاهيم المتعلقة به.

2- صعوبات تتعلق بكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس.

3- صعوبات تتعلق بعدم وجود قواعد بيانات دقيقة وواضحة للبدء بالتخطيط الإستراتيجي.

4- صعوبات تتعلق بنقص الموارد المادية، وقلة الحوافز، وعدم كفاية التدريب للقائمين عليه.

5- صعوبات تتعلق بعدم وجود نظام للمتابعة والمراقبة والتقويم، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة.

2-2-13: نماذج لخطط إستراتيجية في مجال التعليم:-

ونعرض في هذا المجال العناصر الأساسية لبعض الخطط الإستراتيجية لمؤسسات تعليمية ومنها :

2) مدرسة ابتدائية تابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة

مدرسة رفح الابتدائية المشتركة "أ"

الخطة المدرسية للعامين 2007/2006م - 2008/2007م

أ) رؤية المدرسة:-

" بناء جيل قادر على مواجهة التحديّات المستقبلية ومواكبة التطوّر بجدٍ وإخلاصٍ وإيمان منطلقاً من قيمه ومعتقداته الراسخة "

ب) رسالة المدرسة:-

"تسعى المدرسة لإعداد جيلٍ فلسطيني يتفاعل مع المستجدات التي تواجهه بوعيٍ ومتمسكٍ بتعاليم دينه الإسلامي ، ومعتزّ بهويته ووطنه ، بتوفير بيئة تعليمية تعلمية مناسبة" .

ج) التحليل الإستراتيجي:-

جدول رقم (2- 4) تحليل SWOT "أ" لمدرسة رفح المشتركة

S: Strengths نقاط القوة في المدرسة	W: Weaknesses نقاط الضعف في المدرسة
- موقع المدرسة الجغرافي في وسط مدينة رفح . - وجود كادر تعليمي نشط وفعال . - التصاق المدرسة بعدة مؤسسات مجتمعية (المسجد – النادي – مدرسة حكومية – الحضانة – دائرة المرأة) . - مبني المدرسة على النظام المفتوح وهذا يسهل المتابعة. - وجود غرفة متعدد الأغراض ، مكتبة ، مخازن. - توفير الحاسوب والأجهزة الحديثة مثل الفيديو والتليفزيون وجهاز العارض الرأسي. - المدرسة مركز للعديد من الأنشطة .	- وقوع المدرسة على الشارع العام الرئيسي . - عدم توفير مختبر . - ازدحام الفصول بالطلاب . - صغر مساحة الساحات مقارنة مع عدد طلاب المدرسة . - عدم توفير ملاعب كافية وتلائم أعداد الطلاب . - عدم توفير معلمين متخصصين للفن والرياضة . - عدم التزام أولياء الأمور أثناء زيارة المدرسة بالتوقيت الذي أقرته المدرسة - اقتصار الموارد المادية على الدخل من مقصف المدرسي
O: Opportunities **الفرصة المتاحة أمام المدرسة**	**T: Threats** **التهديدات التي تتعرض لها المدرسة**
- استغلال الغرف الصفية الفارغة . - تفعيل المكتبة تفعيلاً جيداً . - وجود معلمين قادرين على توظيف الحاسوب في التعليم. - التعاون مع وزارة الزراعة لتوفير أشتال لحديقة المدرسة - توظيف الأجهزة الحديثة مثل الفيديو و التلفزيون وجهاز العارض الرأسي .	- تكاثر الباعة الجائلين حول باب المدرسة . - استخدام المدرسة كمصلى عند تشجيع الجنازات واستخدام الأسلحة النارية مما قد يعرض الطلاب والعاملين للخطر . - استخدام مكبرات الصوت من قبل الباعة الجائلين وفي أثناء تشييع الجنازات.

جدول رقم (2-5) نموذج STEEP لمدرسة رفح المشتركة "أ"

العوامل الخارجية المؤثرة في المدرسة	العوامل الداخلية المؤثرة في المدرسة
الاجتماعية	**الاجتماعية**
- مشاركة أولياء أمور الطلاب الإيجابية في الاحتفالات والمهرجانات . - العلاقات الأسرية السوية بين أفراد معظم أسر الطالبات . - تلبية أولياء الأمور للدعوات لحضور الندوات التثقيفية والصحية .	- العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة . - العلاقات الإيجابية مع مديرة المدرسة والمديرة المساعدة. - العلاقات بين المعلمين والطلاب قائمة على أساس الاحترام المتبادل . - العلاقة الإيجابية بين الطلاب وبعضهم البعض .
الفنية	**الفنية**
- توفر العديد من الكوادر الفنية من أولياء أمور الطلاب مثل (الأطباء – المهندسين – المزارعين – ذوي المواهب – المهنيين) . - وجود علاقة إيجابية مع المؤسسات المجتمعية المختلفة (جمعية سوا – جمعية المعاقين – إنقاذ الطفل – الفكر الحر – قسم صحة البيئة) - العلاقة الإيجابية مع مركز الوسائل ، والتعاون بشكل فعال .	- الكشف عن مواهب الطلاب ، وحصرهم ، ومحاولة تنمية إبداعاتهم ومواهبهم وإشراكهم في المسابقات المختلفة والاحتفالات . - توفر أجهزة تكنولوجيا حديثة مثل الحاسوب – ماكنة التصوير – التلفزيون--الخ - قيام المدرسة برحلات مدرسية محلية كزيارة حديقة الحيوانات والمطار .
الاقتصادية	**الاقتصادية**
- تقديم التبرعات العينية والنقدية من قبل أولياء أمور الطلاب الموسرين . - مساهمة بعض المؤسسات المجتمعية في تقديم التبرعات النقدية والفنية .	- عدم دعم المدرسة بميزانية خاصة من قبل الوكالة . - وجود دخل محدود من المقصف المدرسي .
التربوية	**التربوية**
- مشاركة بعض أولياء أمور الطلاب المثقفين في عقد ندوات ولقاءات للمعلمين والطلاب . - مساهمة المؤسسات المجتمعية في عقد ندوات ولقاءات خاصة بالمعلمين وسلامة الطلاب (الدفاع المدني – المرور – الشرطة)	- ازدحام الفصول بالطلاب . - المشاركة الإيجابية في الأنشطة اللاصفية كالمسابقات والمباريات . - عطاء المعلمين إيجابي .

د) الأهداف الإستراتيجية (الكبرى):-

أولا : مجال القيادة والتخطيط :

• التخطيط من خلال طاقم إداري لإيجاد بيئة تعليمية فاعلة لتحقيق أفضل أثر على التلاميذ والعـــاملين والمجتمع المحلي.

• **ثانياً : الموارد البشرية :**

• تحسين العلاقات المهنية للعاملين إلى أقصى ما تستطيعه قدراتهم في ضوء الموارد المتاحة .

ثالثاً : إثراء المنهاج :

• إثراء المنهاج بشكل فاعل يتلاءم مع خصائص الطفل الفلسطيني .

رابعاً: العلاقات مع المجتمع المحلي :

• توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي بشكل إيجابي ومتبادل .

خامساً : شئون الطلاب :

• رفع مستوى تحصيل التلاميذ في المواد الدراسية للوصول إلى أعلى مستويات تسمح به قدراتهم .

سادساً : التعليم والتعلم :

• تبني استراتيجيات وطرائق تدريس جديدة في المواد المختلفة لينخرط كافة الطلبة في التعلم وتحقيـــق أعلى المستويات.

سابعاً : الموارد المادية :

• توظيف موارد المدرسية المادية بشكل فاعل وإيجابي لتحقيق أفضل الأثر على التلاميذ .

(الخطة التطويرية للمدرسة ، 2006)

3) نموذج لمدرسة أساسية تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية بغزة

مديرية التربية والتعليم- رفح مدرسة غسان كنفاني – بنون

الخطة السنوية للعام 2006/2007م

أ) رسالة المدرسة:-

المدرسة مؤسسة ثقافية وتربوية واجتماعية تهدف إلى التنمية والتضحية والبناء والعطاء، فهي تزود الطلاب بالخبرات اللازمة لخوض تجارب الحياة، وتعمل على ترسيخ الانتماء الديني والوطني نحو بناء دولة فلسطينية مستقلة وعاصمتها القدس الشريف.

ب) أهداف المدرسة:-

تسعى المدرسة لتحقيق الأهداف التالية:-

1- في مجال الإبداع: تطوير قدرات الطلاب القيادية.

2- في مجال البيئة المدرسية: خلق بيئة تعليمية صحية مدرسية مناسبة.

3- في مجال العاملين: رفع كفاية المعلمين في إنتاج الوسائل التعليمية وتوظيفها.

4- في مجال المجتمع المحلي: تفعيل دور مجلس أولياء الأمور.

5- في مجال الطلاب: رعاية دوام الطلاب.

6- في مجال المنهاج: إثراء منهاج الصف الخامس في اللغة العربية.

7- في مجال التعليم والتعلم: تحسين وتحفيز التفكير الذهني عند طلاب الصف الثاني في الرياضيات.

ملاحظة:

اقتصرت الخطة على الرسالة والأهداف والخطة الإجرائية . **(الخطة التطويرية للمدرسة ، 2006)**

4) نموذج لخطة مدرسة فايتفل العليا في ولاية أركنسا في الولايات المتحدة
Fayetteville High School

Mission: Fayetteville High School provides a learning environment with opportunities for all individuals to develop the knowledge, skills, and values needed to realize their potential.

الرسالة:

توفر مدرسة فايتفل العليا بيئة تعلمية مليئة بالفرص لجميع الأفراد لتطوير المعرفة والمهارات والقيم اللازمة لتحقيق قدراتهم.

Vision: Fayetteville High School is a diverse, collaborative learning community committed to serving students' needs while empowering all individuals to reach their highest potential.

الرؤية:

مدرسة فايتفل العليا هي مجتمع تعلمي تعاوني واسع النطاق ملتزم بإشباع حاجات الطلاب لدعم جميع الأفراد للوصول لأقصى ما تستطيعه قدراتهم.

***Core Values*:** We value others as individuals. We value learning for its own sake. We value personal freedom and the responsibility that attends it. We value the future and our role in shaping it. We value character.

القيم الرئيسة:-

نحن نقدر الآخرين كأفراد، ونقدر التعلم لذاته، ونقدر الحرية الشخصية والمسؤولية المترتبة عليهـــا، ونقدر المستقبل ودورنا في صياغته، ونحن نقدر الشخصية. **(مقابلة مع مدير المدرسة في مايو/2006)**

4) نموذج لخطة من المملكة الأردنية الهاشمية

نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن

وزارة التربية والتعليم **عمان : 15 – 16 /9/ 2002**

أ) رؤيـــــة الملك عبد الله الثاني:

"الأردن سيصبح مركزاً لتكنولوجيا المعلومات في المنطقة"

" إعادة تشكيل النموذج التربوي تعد أولوية عليا "

" ثلث السكان في الأردن يجلسون على مقاعد الدراسة "

ب) الرؤيـــــــة المقترحة:

نظام تربوي يحقق التميز والإتقـــان والجودة من خلال استثمار الموارد البشرية والفرص المتـــاحة والمعـــــرفة كثـــروة وطنيـــة استراتيجيـــة، وتعزيز القـــدرة على البحث والتعلم، وضمـــان مساهمة الأفـــراد في بنـــاء اقتصـــاد متجـــدد مبني على المعرفـــة يسهم في تحقيـــق تنمية مســـتـــدامـــة، ورفع مستوى معيشـــــة جميع الأردنيين، باعتباره الطريق الآمن لمواجهـــة التحديات، ووضـــع الأردن علـــى خريطة الدول المتقدمة والحديثة والمصدرة للكفاءات البشـــرية المتميزة والقادرة على المنافســـة إقليمياً وعالمياً.

ج) الرسالـــــة التربوية:

تطوير وإدارة نظام تربوي يركـــز على التميز والإتقان، ويستثمر موارد بشرية تتمتع بقدر عالٍ من إتقان كفايات التعلم الأساسية وذات اتجاهات مجتمعية إيجابيـــــة ، تمكنها من التكيف بمرونة مـــع متطلبـــات العصر ، والمنافســـــة بقوة وفاعلية ، والإسهام في تطوير الاقتصاد الوطني القائم على المعرفة .

د) الأهداف الاستراتيجية:-

- رفع مستوى التعليم في الأردن مع التركيز على الكفايات النوعيـــــة، وتزويد الأردنيـــين بالمهـــارات اللازمة وتطـــوير مواهبهم للمساهمة في بناء الاقتصاد المبني على المعرفة .
- رؤية مشـــتركة ، وفهـــم مشترك لرســـالة الوزارة .
- توفير فرص التعليم والتعلم النوعي للجميع ، وضبط جودة التعليم ضمن مـــوارد مالية ومادية محدودة.
- الالتزام بجودة الأداء وتميز العمل بمراحله ومستوياته كافة .
- تمكين العـــــاملين ، وبنـــاء فرق العمل الفاعلة .
- الالتزام بالتحسين المستمر والرقابـــة والمساءلة المستمرة .

هـــ) القضايا الاستراتيجية الرئيسة ينبغي التركيز عليها:

- التميز والإبداع .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- بناء شراكات فاعلة.
- التمويل والاستدامة.
- اللامركزية.
- التعلم المستمر.
- الكفاءة والفاعلية.
- النوعية.
- المواءمة.

ط) تحليل (SWOT) لغايات التخطيط الاستراتيجي لتطوير النظام التربوي الأردني:

1- نقاط القوة :

- الخطط والمشاريع التطويرية المتعاقبة.
- مخرجات مشروع الكفاءة المؤسسية.
- استراتيجية التعلم الإلكتروني .
- دعم الجهات المانحة .
- التــزام الإدارة العليا بالإصلاح .
- دورات محو الأمية الحاسوبية وقيادة الحاسوب.
- نظام رتب المعلمين.

2- نقاط الضعف :

- الافتقار إلى وجود رؤية مشتركة .
- الحاجة إلى مراجعة التشريعات .
- الافتقار إلى العمل المؤسسي والمساءلة.
- التغييرات المستمرة في الهيكل التنظيمي والقيادات .
- اعتماد الأسس التقليدية في إدارة الموارد البشرية والمالية .
- تشتت الجهود لضعف التنسيق والاتصال
- ضعف الاعتماد على نتائج البحث .
- الافتقار إلى شمولية ودقة نظام المعلومات الإداري .
- ضعف دور الرقابة.
- عدم تمثيل القطاعات المختلفة .

3- الفرص المتاحة:

- رؤية الملك عبد الله الثاني المعظم.
- الدعم الحكومي الواضح.
- الوعي المجتمعي العام .
- الخطط الوطنية : للإصلاح الإداري ،والحكومة الإلكترونية، والتحول الاقتصادي .
- توصيات المجلس الاقتصادي الاستشاري .
- سيناريوهات الأردن 2020 .
- دعم الجهات المانحة .
- الجو الديمقراطي والمناخ العام السائد.

4) المخاطر أو التهديدات :

- عدم مواكبة التشريعات للمستجدات .
- ضعف التنسيق والتخطيط المشترك وتبادل المعلومات.
- ضعف الموارد المالية الحكومية المخصصة للبرامج التربوية.
- سيطرة الرموز منخفضة المستوى كالواسطة والمحسوبية .
- الافتقار لوجود سياسات عامة ثابتة. **المصدر : (موقع وزارة التربية والتعليم الأردنية ، 2006)**

- من خلال العرض لهذا المحور حاول الباحث تقديم إطار نظري لموضوع التخطيط الإستراتيجي بــشكل عام، والمدرسي منه بشكل خاص، معتمداً في ذلك على الأدب التربوي، والدراسات التي أجريت في هــذا الموضوع، وقد تناول هذا العرض كلاً من مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميتــه وعناصــره ومراحلــه وخطواته، ومعوقات استخدامه، ثم تم عرض بعض النماذج لخطط استراتيجية متنوعة كتطبيق عملي لما تم عرضه في الإطار النظري، ويعتقد الباحث أن هذا العرض كافٍ في حدود هذه الدراسة لتوضيح أهم ملامح وسمات التخطيط الإستراتيجي، والذي يمكن من خلاله بناء أدوات الدراســة ، ودراســة واقــع التخطــيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وهو ما سنعرض أهم ملامحه فــي المحــور التالي من الفصل الثاني للدراسة.

المحور الثالث

2-3: واقع التخطيط المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة

(دراسة تحليلية)

مقدمة:

سيتناول هذا المحور دراسة تحليلية لرصد واقع التخطيط المدرسي في المدارس التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة منذ نشأتها وحتى الآن، وذلك بالاستناد إلى الوثائق والنشرات الصادرة عن المؤسسات المسئولة عن التعليم بوكالة الغوث، والمتمثلة في معهد التربية ومركز التطوير التربوي ، وكذلك ما يصدر من أدب تربوي يتمثل في التعيينات الدراسية ضمن دورات الإدارة المدرسية لمديري المدارس الجدد .

كما سيتم الاستناد إلى المقابلات الشخصية لمجموعة من المسئولين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث لتشخيص واقع التخطيط ، والتعرف على أهم ملامحه، وعناصره ، ومجالاته ، وأهم مشكلاته ، وسبل تطويره من الناحية النظرية.

وسيتم تنظيم هذه الدراسة التحليلية من خلال المحاور التالية :

1. وكالة الغوث الدولية للاجئين في قطاع غزة (النشأة والتأسيس).
2. تطور خدمات التعليم ومؤسساته في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة .
3. السلم الإداري (الهيكل الوظيفي) في دائرة التعليم بوكالة الغوث في قطاع غزة.
4. مدير المدرسة (تعريفه ، مهامه ، إعداده)
5. التخطيط المدرسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة :

أ- مرحلة ما قبل عام 2001م.

ب- مرحلة ما بعد عام 2001م ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير.

2-3-1: وكالة الغوث الدولية في غزة " النشأة والتأسيس" :

"بعد تضاؤل الآمال في عودة اللاجئين إلى ديارهم بفلسطين، وجدت جمعية الكويكرز نفسها غير قادرة على مواصلة تقديمها للخدمات الخاصة باللاجئين، مما حدا بالجمعية العامة للأمم المتحدة – بناء على طلب من جامعة الدول العربية – اتخاذ قرار يتم بموجبه إحلال وكالة هيئة الأمم لإغاثة اللاجئين (الأونروا) محل جمعية الكويكرز الأمريكية ".**(العاجز،2000:99)**

وبالتالي فقد تم تأسيس وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بناء على قرار الجمعية العمومية (4/302) في شهر ديسمبر 1949م، وبدأت أعمالها في شهر مايو 1950م ، وقد تم التوصل لاتفاقية بخصوص عمل الأونروا في قطاع غزة في 12 سبتمبر 1950 م مع مصر التي كانت تدير قطاع غزة قبل حزيران 1967م .(**مكتب الإعلام التابع للأنروا ، 1995: 1)**

و لقد كان الهدف الرئيس لإنشاء وكالة الغوث الدولية هو رعاية شؤون اللاجئين الفلسطينيين، و تقديم الخدمات الرئيسة لهم، وقد شملت الأنشطة الأساسية لوكالة الغوث : توفير خدمات التعليم والصحة والإغاثة والرعاية الاجتماعية للاجئين المسجلين لديها .

ولقد اتفقت الوكالة مع منظمة اليونسكو المنبثقة عن هيئة الأمم المتحدة لتقديم الخدمة في مجال التعليم على أن تساهم اليونسكو في مجال الخدمة التعليمية للاجئين، وبناء عليه عينت اليونسكو مديراً عاماً لإدارة التعليم، كما عينت خبراء في جميع مجالات التعليم في القطاع ." **(العاجز ، 2000 : 99)**

2-3-2: تطور خدمات التعليم و مؤسساته في وكالة الغوث في قطاع غزة :

أ- تطور خدمات التعليم في وكالة الغوث بغزة :

بدأت وكالة الغوث بتقديم خدمات التعليم من خلال إنشاء العديد من المدارس، مع العمل على إعداد وتأهيل أعداد من المعلمين لمواجهة الكم الهائل من الطلبة اللاجئين .

- وقد مرت إدارة التعليم في الوكالة بمراحل متعددة ساهمت الظروف السياسية الدولية في تحديد طبيعة كل منها، وهذه المراحل هي : ــ

مرحلة الإدارة المصرية، ومرحلة الاحتلال الإسرائيلي، ومرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية .

وفيما يلي عرض موجز لملامح كل مرحلة من هذه المراحل :-

1- فترة الإدارة المصرية (1948 – 1967 م):-

وقد شهدت هذه الفترة إنشاء وكالة الغوث الدولية لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في مناطق تواجدهم بعد نكبة 1948 م، وقد امتدت هذه الفترة حتى بدء احتلال إسرائيل لقطاع غزة بعد نكسة 1967م . وقد أشرفت وكالة الغوث الدولية على التعليم في هذه الفترة، وقامت بتنفيذ عمليات التمويل والتطوير اللازمة، وقد استعانت بالمناهج التعليمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية كدولة مضيفة ، وقد شهد التعليم نمواً مطرداً وازدهاراً بسبب الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي النسبي الناتج عن الاهتمام باللاجئين . **(الصالحي ، 2003 : 108)**

2- فترة الاحتلال الإسرائيلي (1967 – 1994م):-

وقد بدأت هذه الفترة منذ احتلال إسرائيل لقطاع غزة عام 1967 م .

وقد استمرت وكالة الغوث في الإشراف على تقديم الخدمات التعليمية للاجئين، وواصلت الاستعانة بالمناهج المصرية وتطبيقها، وقد صاحب ذلك تدخلات عديدة من قبل الاحتلال لحذف الكثير من أجزاء المناهج التي تتحدث عن أي جانب من جوانب الصراع مع إسرائيل .

وقد شهدت هذه الفترة الكثير من المحطات التي أثرت على مسيرة التعليم، والتي نتجت عن سياسة الاحتلال المتمثلة في إغلاق المدارس، واعتقال المعلمين والطلاب، وحالات حظر التجوال وإغلاق الطرق، وما صاحبها من سياسة قمع ممنهجة تهدف إلى تجهيل الشعب الفلسطيني .

وقد كانت فترة الانتفاضة الفلسطينية عام (1987 – 1994 م) من أكثر المحطات المؤثرة سلباً على التعليم في قطاع غزة لما صاحبها من أحداث عنيفة وحالات حظر التجوال وعرقلة التعليم ، وقد انتهت هذه الفترة بتوقيع اتفاقيات أوسلو وقدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 م .**(العاجز، 2000: 100)**.

3- <u>فترة السلطة الفلسطينية (1994 – 2006 م) :-</u>

قد بدأت هذه الفترة في العام 1994 م في أعقاب توقيع اتفاقات أوسلو التي نصت على إنشاء سلطة فلسطينية بدأت مهامها في ذلك العام .

وقد تم تكليف وزارة التربية والتعليم بوضع خطة شاملة لإعداد مناهج تلبي حاجات المجتمع الفلسطيني،وقد أشرفت لجنة من الكوادر الفلسطينية على وضع وتنفيذ خطة المناهج، وقد تم البدء بتطبيق هذه الخطة من عام (2000 م) على الصفين الأول والسادس الأساسيين، وقد شهد هذا العام (2006 / 2007م) آخر مراحل هذه الخطة بتطبيق المنهاج الفلسطيني على الصف الثاني عشر (التوجيهي) .

وبذلك فقد واصلت وكالة الغوث في هذه المرحلة التمويل والإشراف على التعليم بالمدارس التابعة للوكالة مع الاستعانة بالمناهج الفلسطينية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وقد شهدت هذه الفترة تطوراً في النظام التعليمي بمحافظات غزة كماً وكيفاً، حيث زاد بشكل واضح بناء المدارس وتطويرها، وكذلك أعداد المشرفين على التعليم .**(نشرات دائرة التعليم بالوكالة،2006)**

ومن خلال عمل الباحث في وكالة الغوث ومعرفته بنظام عملها يمكن القول أن لوكالة الغوث نظاماً تعليمياً خاصاً بها، وهو متكامل من النواحي الإدارية والتنظيمية والمالية والإشرافية، وهذا النظام يلتقي مع النظام التعليمي في السلطة الوطنية الفلسطينية في بعض الأمور مثل نظام العطل والإجازات الرسمية، وتبادل الخبرات، والالتزام بتطبيق المناهج الفلسطينية، وما يطرأ عليه من تغييرات، وكذلك عدد الحصص، والسلم التعليمي وعدد سنواته، ولكنها تختلف مع نظام التعليم في السلطة في بعض الأمور مثل : مواعيد وطبيعة الاختبارات، ونظام الترقيات والرواتب، والتوقيت والدوام المدرسي، وعدد أيام الدراسة في الأسبوع، وعناصر الإدارة في المدرسة، ونظام الإشراف الفني والإداري والمالي على التعليم .

<u>ب ــ تطور مؤسسات التعليم في وكالة الغوث في قطاع غزة :ــ</u>

بمجرد أن باشرت وكالة الغوث الدولية أعمالها سنة 1950م، شرعت في افتتاح مدارس ابتدائية وإعدادية لأبناء اللاجئين الفلسطينيين، ونظراً لقلة عدد المؤهلين، اضطرت الوكالة إلى قبول عدد كبير من المعلمين غير المؤهلين لمهنة التعليم .**(العاجز، 2000 : 99)**

وقد اتسعت الفجوة بين التوسع الكمي والمستوى النوعي في مدارس الوكالة، حيث كشفت دراسة أجريت عام 1963 م أن نسبة المعلمين المؤهلين أكاديمياً وتربوياً لم تتجاوز 10 % من مجموع المعلمين. **(طرخان، 1999: 4)**.

وفي أعقاب ذلك أصدرت الهيئة العليا للوكالة وثيقة رسمية تم بموجبها إنشاء أول معهد تربية لدائرة التربية والتعليم، وذلك في بيروت عام 1963 م، يأخذ على عاتقه تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وتحسين نوعية التربية في مدارس وكالة الغوث من خلال تنظيم العديد من الدورات التدريبية.**(الدقاق، 1984 : 9)**

ولقد تميز معهد التربية بوكالة الغوث بكونه تجربة رائدة وفريدة في مجال تدريب العاملين، وذلك باعتماده على المنحى التكاملي متعدد الوسائط، والذي يقوم على التدريب المباشر وغير المباشر للمتدربين .

ولم يقتصر دور معهد التربية على اللاجئين الفلسطينيين، ولكن امتدت خدماته لتشمل الكثير من الأقطار العربية للاستفادة من تجربته الرائدة في هذا المجال، وذلك من خلال قسم (الخدمات الخارجية) التابع لمعهد التربية، والذي يهتم بتقديم خدمات تتمثل في : التأهيل والتدريب للكوادر والأطر التربوية، والقيام بالمشاريع التربوية، وتزويد هذه المشاريع بمواد تعليمية مناسبة .

ولتسهيل قيام معهد التربية بالمهام المنوطة به تمّ إنشاء مراكز للتطوير التربوي في مناطق عمليات الوكالة، ومنها قطاع غزة، حيث تم إنشاء مركز التطوير التربوي في غزة عام 1976 م، وهو يعمل من خلال التنسيق والتعاون مع معهد التربية التابع لوكالة الغوث في الأردن .**(طرخان ،1999 : 6)**

ومن خلال النظر في خطة عمل مركز التطوير التربوي في غزة، وجد أنها تتمحور في خمسة مجالات رئيسة وهي:

2. التدريب أثناء الخدمة .
3. المناهج المدرسية إثراؤها وتطويرها .
4. التقويم والاختبارات المدرسية .
5. الأبحاث التربوية .
6. الخدمات المكتبية .**(الصالحي ، 1999 : 95)**

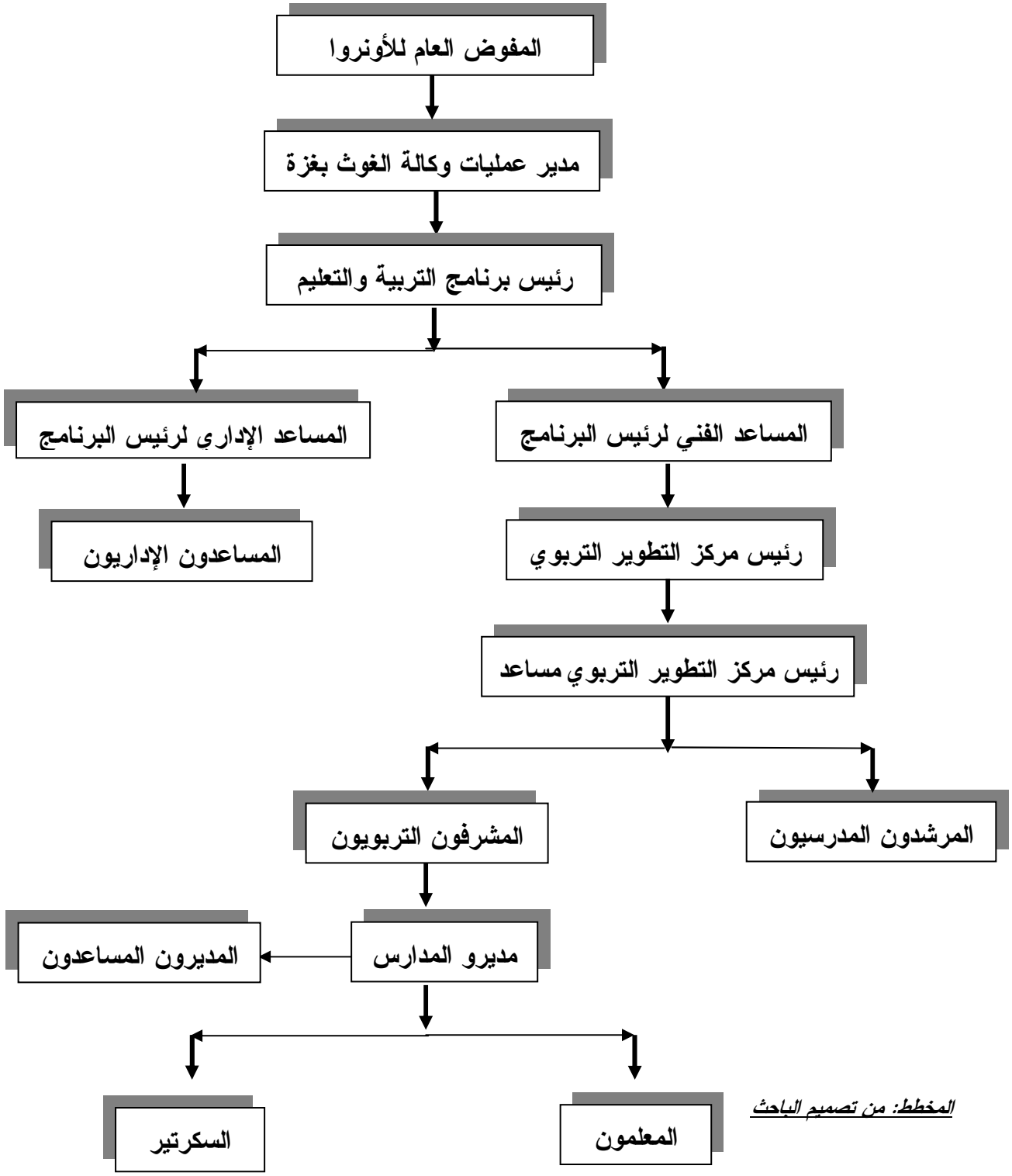
ومن خلال عمل الباحث في وكالة الغوث، كمعلم ثم كمدير مدرسة، ثم كمشرف تربوي ومراقب لمنطقة تعليمية، يتضح أن مجال التدريب أثناء الخدمة هو الذي يستحوذ على الاهتمام الأكبر لدى المسئولين عن مركز التطوير التربوي في غزة، لدوره الهام في تحسين مستوى الأداء المهني لجميع العاملين في مجال التعليم، ابتداءً بالمعلمين الجدد، ثم مديري المدارس، ثم المشرفين التربويين ، وكذلك مجموعة من الدورات التدريبية النوعية مثل: دورة التوجيه والإرشاد ، والمكتبات والتدريب المهني، والصحة وغيرها .

2-3-3: السلم الإداري (الهيكل الوظيفي) في دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة :

بعد إلقاء الضوء على النظام التعليمي بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة من حيث خدماته، وتطـــور مؤسساته ، فإنه من الضروري توضيح الهيكل الوظيفي والتسلسل الإداري في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث في قطاع غزة ، وهو ما يتضح في الشكل التالي :ـــ

شكل رقم (2-11)

السلم الإداري (الهيكل الوظيفي) لدائرة التعليم بوكالة الغوث في قطاع غزة (مقابلة مع مقبل ، 2006)



المخطط: من تصميم الباحث

ويتضح من المخطط السابق أنه يمكن القول بأن نظام التعليم التابع لوكالة الغوث في قطاع غزة هو نظام خاص ومتكامل من الناحية الإدارية والتنظيمية والفنية والإشرافية، ويقع تحت إشراف ومتابعة رئيس برنامج التربية والتعليم، الذي تصدر عنه القوانين واللوائح والإرشادات، والتي تتم في إطار النظام العام لوكالة الغوث في قطاع غزة .

– ويقوم بمساعدة رئيس برنامج التربية والتعليم مساعدان، أحدهما فني، ويطلق عليه أيضاً مدير التعليم المدرسي في الدائرة، وينوب رئيس البرنامج في حال غيابه، ويقوم بمتابعة جميع الأعمال الإشرافية والفنية على التعليم، ويقوم بإعداد جميع التقارير والمراسلات الفنية .

– والمساعد الثاني هو المساعد الإداري، والذي يقوم بمتابعة جميع الأعمال الإدارية في مجال التعليم، والتي تشمل تخطيط البرامج والإنشاءات والميزانيات في دائرة التربية والتعليم . **(مقابلة مع مقبل، 2006)**

– ثم يأتي مركز التطوير التربوي الذي يمثل الآلية الفنية لتحقيق غايات التربية والتعليم، والذي يقع على عاتقه تحقيق التحسين النوعي للنظام التعليمي من خلال قيامه بتطبيق الاتجاهات التربوية المعاصرة والحديثة، والعمل على توظيف مصادر التعلم إلى أقصى حد ممكن بغية تحسين نوعية التعليم والتعلم لأبناء اللاجئين.

– ويقوم على مركز التطوير التربوي كل من رئيس مركز التطوير التربوي، ومساعد رئيس مركز التطوير التربوي، واللذان يقومان بوضع الخطط اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف التي يسعى مركز التطوير لتحقيقها، ومن ثم تنفيذ ومتابعة هذه الخطط .

– ويستعين مركز التطوير التربوي بجميع المشرفين التربويين العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، كما يستعين بخبراء معهد التربية وقسم التعليم المدرسي في عمان لتنفيذ مهماته ونشاطاته التدريبية والتربوية . **(طرخان ، 1999 :7)**

– ويقوم المشرفون التربويون بعملية الإشراف الفني على تنفيذ المناهج المدرسية، وإثرائها، وتطويرها، وتوفير التقنيات التربوية اللازمة لتنفيذها وتقويمها، وذلك بحسب تخصصاتهم، وفي إطار توجيهات الإدارة التربوية بوكالة الغوث، من خلال النشرات والزيارات الميدانية للمدارس .

– أما الإشراف الإداري على المدارس فيتم من خلال المراقبين العاملين بوكالة الغوث، وبمساعدة المساعدين الإداريين، بغرض متابعة تشكيلات الفصول، وتنقلات المعلمين والطلاب، ومساعدة مديري المدارس في حل المشكلات المدرسية بحسب لوائح وقوانين وكالة الغوث، بالإضافة إلى توفير احتياجات المدارس من الأثاث والتجهيزات والكتب المدرسية . **(الصالحي ، 2003 : 105)**

– وتأتي الإدارة المدرسية في نهاية السلم الإداري لهيكلية التعليم بوكالة الغوث، ويأتي على رأس هذه الإدارة المدرسية مدير المدرسة ومن ثم المدير المساعد، والذي يقع عليهما مسئولية إدارة شؤون المدرسة الإدارية والفنية لتحقيق أهدافها، وهذا ما سنتعرض له في الجزء التالي .

– وفي بداية هذا العام الدراسي ***2006/ 2007*** م تمّ اعتماد وظيفة سكرتير لكل مدرسة يزيد عدد شعبها عن 24 شعبة، وذلك للتخفيف من أعباء مدير المدرسة الإدارية، وأعماله الكتابية .

2-3-4: مدير المدرسة (تعريفه ــ إعداده ــ مهامه) :-

تتمثل الإدارة المدرسية في وكالة الغوث بمدير المدرسة بصفة أساسية، ويساعده في تنفيذ مهامه الإدارية والفنية مدير مساعد، أو مديران مساعدان وسكرتير، ويتوقف ذلك على عدد شعب المدرسة، كما هو موضح في الجدول التالي :ــ

جدول رقم (2-6)

تشكيل الإدارة المدرسية بحسب عدد الشعب

عدد الشعب	تشكيل الإدارة المدرسية			المجموع
	مدير مدرسة	مدير مساعد	سكرتير	
أقل من 17	1	0	0	**1**
17 – 23	1	1	0	**2**
24 – 26	1	1	1	**3**
27 فأكثر	1	2	1	**4**

(نشرات وكالة الغوث، 2006)

– وكما يرد في نشرات وأدبيات وكالة الغوث، فإن مدير المدرسة هو الموظف المكلف من دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية لإدارة المدرسة وقيادتها، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق المدرسة لرسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية الصادرة عن دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث .

أ) تعريف مدير المدرسة :ــ

ومن هنا يمكن تعريف مدير المدرسة بأنه: " الموظف المسئول عن القيام بجميع المهام الإدارية والإشرافية، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية الصادرة عن دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية لقيادة المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق رسالتها وأهدافها التربوية ". **(نشرات وكالة الغوث ، 2006)**

– و بحسب إحصائية العام الدراسي ***2006 / 2007*** م، بلغ عدد مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة (193) مدير/ة مدرسة، موزعين على الجنسين بحسب جنس المدرسة، حيث يتم تعيين مديرة

مدرسة لمدارس الإناث أو المدارس المشتركة (المختلطة)، ويتم تعيين مـــدير مدرســـة لمـــدارس الـــذكور . **(نشرات وكمركز التطوير بالوكالة، 2006)**

ب) إعداد مدير المدرسة :

بعد اختيار مدير المدرسة يتم تعيينه كمدير مساعد في أحد مدارس وكالة الغوث، ويعمل تحت إشـــراف مدير مدرسة ومراقبي المنطقة بهدف التدريب على القيام بمهام مدير المدرسة من جهة، ومساعدته في أعمالـــه من جهة أخرى.

– يتم إلحاق المدير/ المدير المساعد بدورة الإدارة المدرسية لمدة عام تحت إشراف مركز التطـــوير التربـــوي وبالتعاون مع معهد التربية التابع للأنروا (الأردن).

– تتناول دورة الإدارة المدرسية مهام مدير المدرسة الإدارية والإشرافية، وأهم ما يتعلق بالإدارة المدرسية من موضوعات، وهي تتوزع على(**30**) حلقة تدريبية بواقع حلقة دراسية مدتها ساعتان أسبوعياً .

– ثم يلتحق المتدرب بدورة صيفية مكثفة مكونة من (**60**) ساعة دراسية موزعة، على مدار أسبوعين متتاليين، بواقع(**5**) ساعات يومياً ولمدة (**12**) يوماً.

– ويتطلب اجتياز هذه الدورة تقدم المتدرب إلى ثلاث امتحانات فترية، وامتحان نهائي شامل بعد الانتهاء مـــن الدورة الصيفية .

– وكذلك يتطلب اجتياز دورة الإدارة المدرسية قيام المتدرب في هذه الدورة بعمل مشروع تطويري، أو بحث إجرائي حول أحد مجالات العمل داخل مدرسته، ثم التقرير عنه . **(برنامج الدورة الصيفية ، 2006)**

ج) مهام مدير المدرسة في وكالة الغوث بغزة :ـــ

يقع على عاتق مدير المدرسة في وكالة الغوث بغزة مجموعة من المهام والمسئوليات يطلب منه أداؤهـــا بصورة رسمية من خلال نشرة التوظيف الخاصة بمدير المدرسة وهي :

1) مهام ومسئوليات إدارية مدرسية وتشمل :

أ– المحافظة على الممتلكات والتجهيزات والأدوات المدرسية .

ب–المحافظة على السجلات والملفات المدرسية .

ج– التواصل عبر المراسلات وكتابة التقارير مع إدارة الوكالة .

2) مهام تتعلق بالتوجيه المهني ويشمل ذلك :

أ– إعداد الجدول المدرسي .

ب–المحافظة على النظام والترتيب .

ج– الإشراف على العاملين في المدرسة ومتابعة حضورهم .

د- تنظيم الزيارات الصفية للتأكد من تنفيذ المنهاج بشكل صحيح .

3) القيام بتدريس ستة دروس في الأسبوع .

4) تنفيذ كل ما يطلب منه من دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث . **(نشرة التوظيف لمدير مدرسة، 2006)**

وقد تعرضت التعيينات الدراسية الصادرة عن معهد التربية بوكالة الغوث لأهم المهام الإدارية وهي:-

1- إعداد التشكيلات المدرسية من الطلاب والمعلمين .

2- تشكيل وتفعيل اللجان المدرسية ولجان المواد الدراسية .

3- تنظيم الجدول المدرسي .

4- إقامة نظام فعال للتواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها وأساليبها المختلفة .

5- إعداد خطط العمل السنوية والفصلية والشهرية واليومية .

6- تنظيم السجلات والملفات المدرسية .

7- دراسة واقع المؤسسات التربوية الأهلية، وبناء برنامج للتعاون معها ومع المجتمع المحلي .

8- تنظيم استخدام المرافق والمباني والوسائل التعليمية المدرسية .

9- تنظيم التسهيلات المدرسية وإدارة الشؤون المالية .

10- رعاية برنامج الصيانة للمرافق والمباني والتجهيزات المدرسية . **(المسلماني وآخرون، 1987: 8)**

وكذلك تم تحديد مجموعة من المهام الفنية على للمدير امتلالكها لأداء دوره ، ومن أهمها :

1. زيارة المعلمين وإرشادهم إلى تحسين طرق وأساليب التدريس .
2. عقد اجتماعات للمعلمين لإطلاعهم على المشكلات المتعلقة بعلاقاتهم بالطلبة والبيئة والمنهاج.
3. حث المعلمين وتشجيعهم على إجراء البحوث العلمية في المدرسة.
4. مساعدة المعلمين في نموهم المهني، وإطلاعهم على المستجدات والأمور الحديثة .
5. تنظيم تدريب المعلمين أثناء الخدمة من خلال التعرف على حاجاتهم التدريبية .
6. التخطيط المدرسي والفردي، وتقييم العملية التربوية .
7. إغناء المنهاج وتقويمه .
8. تحسين الاختبارات التحصيلية وتطويرها والإفادة منا .
9. الاهتمام بالمعلمين الجدد وإرشادهم وتوجيههم .
10. قيادة التغيير في المدرسة بهدف التطوير والتحسين . **(معهد التربية، 1987: 37)**

ولمزيد من التفصيل فقد تناولت التعيينات الدراسية المقررة على دورة الإدارة المدرسية أهم المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة ، وقد تم تقسيم كل مهمة رئيسة إلى مجموعة من المهام الفرعية ، ويرى الباحث أن هناك توصيف جيد لعمل المدير ومهامه في وكالة الغوث، وأنه يجري التأكيد عليها والاهتمام بها في دورات الإدارة المدرسية التي ينظمها معهد التربية التابع للوكالة بالتنسيق مع مركز التطوير التربوي في الميدان.

2-3-5: التخطيط المدرسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة:-

يعتبر التخطيط المدرسي وبناء الخطة المدرسية أحد العمليات الرئيسة لمدير المدرسة في وكالة الغوث بغزة، ولإلقاء الضوء على عملية التخطيط المدرسي بشكل مفصل، نتحدث عن مرحلتين من التخطيط في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة وهما :

أ) التخطيط في مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة قبل العام 2001م .

ب) التخطيط ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير وهو بعد العام 2001 م .

2-3-5-1: التخطيط في مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع العام 2001م :ـ

بالإطلاع على الأدب التربوي الخاص بدورات الإدارة المدرسية، والتي يشرف على تنفيذها مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث بغزة، يمكن حصر النقاط التالية فيما يختص بموضوع التخطيط :-

1. التخطيط مهمة رئيسة من مهام مدير المدرسة يقوم بها بنفسه دون مشاركة أو تعاون من أي جهة أخرى .
2. يكلف مدير المدرسة بإعداد خطته المدرسية السنوية، وإرسالها إلى مركز التطوير التربوي التابع لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث مع نهاية الشهر الأول من بداية العام الدراسي.
3. يعتمد مدير المدرسة في بناء خطته المدرسية السنوية على تعيين دراسي وهو " دليل مدير المدرسة لبناء الخطة المدرسية السنوية " .
4. يتضمن دليل المدير لبناء خطته المدرسية مجموعة من الأمور الرئيسة التي تساعده في بناء خطته ومنها :

أ) المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط والخطة السنوية .

ب) أسس التخطيط الفعال .

ج) العناصر التي يجب أن تتوفر في الخطة المدرسية الجيدة .

د) الخطوات والإجراءات الأساسية لبناء الخطة المدرسية . (**عبد اللطيف ،1991 :3)**

هـ) مجالات الخطة المدرسية الرئيسة وهي تشتمل على خمسة مجالات رئيسة وهي :-

1. البيئة المادية والتنظيم المدرسي الفعال .
2. شؤون التلاميذ .
3. النمو المهني للعاملين .
4. شؤون المنهاج .
5. العلاقة مع المجتمع المحلي .

و) الجوانب المحددة المرتبطة بكل مجال رئيس .

ز) الأهداف / النتاجات المتوقعة من كل جانب محدد .

ح) الأدوار والمسئوليات التي تقع على عاتق مدير المدرسة وقادة الأنشطة من حيث الإعداد والتنفيذ والتقويم.

ط) عرض نماذج لخطط مدرسية للتوضيح والاسترشاد . **(المسلماني وآخرون ، 1987: 8)**

5. يتم تنظيم الخطة المدرسية السنوية في ضوء الهيكلية التالية :-

جدول رقم (2-7)

هيكلية الخطة المدرسية السنوية في مدارس وكالة الغوث بغزة

المجال : ----------

الجانب المحدد	النتاجات المتوقعة	الإجراءات المتبعة	قائد النشاط والمشاركون	التوقيت	الموارد المطلوبة	التقويم	
						أدواته	نتائجه
----	-----	------	--------	-------	------	-----	------
----	------	------	--------	-------	------	-----	------
----	-----	----	-----		---	---	---

6- يعتمد بناء المدير لخطته المدرسية على مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تتعلق بمهارات وقدرات المدير نفسه، وخبرته في مجال الإدارة، ومدى استفادته من خططه السابقة، والطلاب بمستوياتهم وحاجاتهم، والمعلمين بقدراتهم وحاجاتهم المهنية، والمناهج المدرسية، والمجتمع المحلي وإمكاناته، وكذلك النظام التربوي بجميع عناصره، إضافة إلى الأدب التربوي والمستجدات التربوية. **(عبد اللطيف ،1991: 30)**

أ- خطوات بناء الخطة المدرسية في وكالة الغوث بغزة في مرحلة ما قبل العام(2001م):

بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بمعهد التربية التابع لوكالة الغوث الدولية، وفيما يتعلق بدورة الإدارة المدرسية في ميدان غزة والتي يشرف عليها مركز التطوير التربوي، فإنه يمكن توضيح الخطوات والإجراءات المتبعة لبناء الخطة المدرسية بما يلي :-

1- يبدأ مدير المدرسة بتحديد الحاجات الخاصة بكل مجال من مجالات العمل المدرسي ، ويتم تحديد الحاجات باستخدام مجموعة من الأدوات والطرق منها: الاستبيانات والمقابلات، والسجلات التراكمية للمعلمين، والزيارات الصفية التي ينفذها المشرفون ومديرو المدارس وغيرها.

2- بعد تحديد الحاجات، يتم دراسة وتصنيف هذه الحاجات بحسب الأولويات المختلفة، ومنها سياسات وكالة الغوث، والميدان والدائرة، وكذلك الإمكانات المادية المتوفرة ، وواقع المدرسة وغيرها .

3- اختيار المجالات المرتبطة بالأولويات، وتقسيم هذه المجالات إلى عدة جوانب محددة فرعية.

4- اشتقاق الأهداف / النتاجات المتوقعة والمرتبطة بالجوانب التي تم تحديدها.

5- تحديد إجراءات وخطوات تنفيذ النشاطات المخططة لتحقيق الأهداف.

6- وضع الجدولة الزمنية لأوجه النشاطات المقترحة لتحقيق الأهداف.

7- وضع آليات للرقابة والتوجيه والتقويم، للتأكد من تنفيذ الإجراءات وتحقيق الأهداف.

8- مناقشة الخطة مع المسؤولين في دائرة التربية والتعليم، وتسليم نسخة منها لمركز التطوير التربوي.
9- يبدأ بعدها مدير المدرسة بحشد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المخططة.
10- يتم إعداد الخطط الإجرائية التفصيلية المرافقة للخطة المدرسية: كالخطة الشهرية والأسبوعية واليومية.
(عبد اللطيف، 1991: 17 -28)

ب- مجالات التخطيط المدرسي في وكالة الغوث بغزة قبل العام (2001م) :-

- يشير الأدب التربوي الخاص بدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية إلى أن التخطيط المدرسي يتناول العديد من المجالات، والتي يمكن دمجها في خمسة مجالات رئيسة وهي:-

1. البيئة المادية والتنظيم المدرسي الفعال.
2. النمو المهني للعاملين.
3. إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه.
4. رعاية شؤون الطلاب.
5. توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي. **(الصالحي، 1999: 53)**

وسنوضح بقليل من التفصيل بعض الجوانب المحددة لكل مجال من مجالات التخطيط السابقة.

1- *البيئة المادية والتنظيم المدرسي الفعال:*

وفي هذا المجال يتم التخطيط في الكثير من الجوانب المحددة ومنها:-

أ) السجلات والملفات.
ب) المبنى المدرسي.
ج) المرافق المدرسية.
د) النظام المدرسي.
هـ) تشكيل اللجان المدرسية. **(المسلماني،1986: 13).**

2-النمو المهني للعاملين:

ويتم تناول العديد من الجوانب المحددة المرتبطة بهذا المجال، والتي يمثل كل منها أحد الكفايات الهامة التي يتوجب على كل معلم امتلاكها ليتمكن من أداء مهماته على أفضل وأكمل وجه ممكن، ومن أمثلتها:

أ) إعداد الدروس.
ب) إدارة الصف وضبط النظام فيه.
ج) أساليب التدريس.
د) إعداد الاختبارات وتحليل نتائجها.
هـ) تنظيم العمل العلاجي.

وهناك العديد من الجوانب المحددة الأخرى التي يمكن أن يخطط مدير المدرسة لرفع كفاية المعلمين فيها وفق حاجاتهم ومتطلباتهم. (**معهد التربية، 1987: 17)**

3-إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه:-

ويندرج تحت هذا المجال العديد من الجوانب المحددة التي يمكن التخطيط لتحسينها ومنها:-

أ) التحليـــل.

ب) الإثراء.

ج) تكنولوجيا التعليم.

د) الأساليب والطرائق.

هـــ) القياس والتقويم. **(مصطفى ، 1998: 8)**.

4- رعاية شؤون التلاميذ:

و يشتمل هذا المجال على العديد من الجوانب المحددة التي يمكن أن تشتمل عليها خطة المدرسة ومنها:

أ- الجانب المعرفي (التحصيلي).

ب- الجانب الصحي.

ج- الجانب الاجتماعي.

د- الطلاب المتفوقون أو الموهوبون.

هـــ- الطلاب محدودو التحصيل وبطيئو التعلم. (**معهد التربية، 1987: 12)**

5- توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي:

وفي هذا المجال يمكن لمدير المدرسة العمل في عدة جوانب محددة منها:

أ- المجالس المدرسية / مجلس الآباء

ب-استفادة المدرسة من خدمات المجتمع المحلي.

استفادة المجتمع المحلي من إمكانات المدرسة. **(أبو عابد،2000: 6-12)**

- وهناك العديد من الجوانب المحددة التي تندرج تحت المجالات الخمسة الرئيسية السابقة ، والتي يمكن لمدير المدرسة أن يخطط لتحسين الأداء المدرسي فيها، وهي تختلف من مدرسة لأخرى بحسب حاجاتها ومتطلباتها.

2-3-5-2: التخطيط في مدارس وكالة الغوث بغزة بعد العام 2001م

مشروع المدرسة كمركز للتطوير

أولاً : فكرة المشروع وأهدافه:-

كان اقتراح المدرسة كمركز للتطوير واحداً من أربعة اقتراحات في الخطة الخمسية للأونروا (من يناير 2000 إلى ديسمبر 2004م)، ودعمت الخطة من قبل وزارة التنمية الدولية البريطانية (**DFID**) **Department For International Development**. ، وكذلك من المجلس البريطاني (**BC**) **British Council**.

- و قد كان يتوقع لها المخرجات التالية :ـ

1. جودة أعلى للتعليم والتعلم للطلاب .
2. تعزيز وتطوير اتجاهات وقيم إيجابية .
3. مدارس تستطيع إثبات فعالية أكبر في كل جوانب التطوير .
4. مديرو مدارس قادرون على إثبات قيادة فعالة .
5. معلمون قادرون على أخذ المبادرة ومسئولية أكبر نحو تطوير أنفسهم وتعلمهم .
6. تلاميذ مسئولون ومهتمون بأن يصبحوا مواطنين صالحين .
7. مدارس قادرة على تلبية حاجات الأطفال من ذوي القدرات المختلفة .
8. مدارس ذات نظام أفضل .
9. بيئة مدرسية تشجع تفاعلاً وتعاوناً أفضل بين العاملين والطلاب والمجتمع .
10. العاملون والطلاب والمجتمع يفتخرون بالإنجازات . **(الأونروا ، 2004: 13)**

ثانياً : خطة وهيكلية تنفيذ المشروع :

وبالفعل شرع معهد التربية التابع لوكالة الغوث بوضع الخطط لتنفيذ هذا المشروع، وقد تم وضع خطة وبرنامج لتنفيذ المشروع يتكون من خمسة مجمعات تدريبية يتم عقدها على فترات متباعدة خلال فترة الخطة الخمسية، وذلك لتدريب مدربين، ثم لتدريب مديري المدارس وفرق التطوير المدرسي في ميادين عمل الوكالة على تنفيذ المشروع .

ثالثاً : الجدول الزمني المقترح لبرنامج المدرسة كمركز للتطوير :ـ

بعد وضع هيكلية المشروع ثم وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج بحيث يتم تنفيذ مجمع تدريبي كل ستة شهور، ويشمل تنفيذ كل مجمع ثلاثة مراحل رئيسة وهي :ـ

1. ورشة لتدريب فرق التدريب في الميادين .
2. ورشة لفريق التأليف حول المجمع .
3. ورش لتدريب مديري المدارس والمشرفين وفرق التطوير في الميادين**(ذياب وآخرون، 2001 :1)**

وقد كان لي شرف المشاركة كمدرب في هذا المجمع بصفتي مشرفاً تربوياً ومراقباً لمنطقة رفح التعليمية،حيث سافرت مع فرق المدربين إلى عمان في أغسطس 2001م، وتلقيت التدريب على المجمع على يد الخبير البريطاني بوب لنجتون (**Bob Langton**)، ثم رجعنا إلى غزة، وتم تجهيز المواد اللازمة للتدريب في الميدان، ومن ثم تم عقد ورش عمل لتدريب مديري المدارس، وفرق التطوير، والمشرفين التربويين في جميع المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة .

رابعاً : محتوى المجمع الأول الخاص بالتخطيط لتطوير المدرسة :ـــ

احتوى المجمع الأول الخاص بالتخطيط لتطوير المدرسة على مجموعة من العناصر الرئيسة الخاصة بموضوع التخطيط، وقد اشتملت على : مفهوم التخطيط لتطوير المدرسة، ثم عرض لدورة التخطيط لتطوير المدرسة والتي توضح المراحل الأساسية في عملية التخطيط .

وقبل الشروع في توضيح كل مرحلة تعرض لمواضيع هامة ذات علاقة بالتخطيط للتطوير المدرسي، ومنها إدارة التغيير ومراحله، وموضوع القيادة والإدارة وسمات كل منها والتفريق بينهما، وأنماط القيادة المختلفة، ومهارات كل منها، ثم تناول كل مرحلة من مراحل التخطيط لتطوير المدرسة بالشرح والتفصيل وهي القيم، الرؤية، الرسالة والأهداف الكبرى، التدقيق، ترتيب الأولويات، والأهداف العامة والخاصة والتقويم، وتعرض كذلك لبنية الخطة المدرسية، وطرق تحليل بيئة التخطيط، ومجالات التخطيط وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة . (**نشرات مركز التطوير، 2002**).

وسنعرض فيما يلي بشيء من التوضيح والشرح لأهم العناصر والمراحل التي تضمنها المجمع الأول الخاص بالتخطيط لتطوير المدرسة .

1. الهدف العام للمجمع التدريبي الأول الخاص بالتخطيط لتطوير المدرسة :ـــ

زيادة تحسين الممارسة في التخطيط التشاركي في مدارس وكالة الغوث لكي يتمكن المديرون بمساندة المشرفين التربويين ، من قيادة إعداد وتنفيذ وتقويم عملية التخطيط لتطوير المدرسة لمدة سنتين .

2. الأهداف الخاصة للمجمع التدريبي الأول :ـــ

وقد صممت هذه الأهداف لكي يتمكن المشاركون من :ـــ

أ) تطوير قيمهم المهنية ورؤيتهم باعتبارهم قادة للتغيير .

ب) فهم الدور الذي تلعبه الرؤية المشتركة في توفير الدافعية ومعرفة كيفية تطويرها .

ج) تحديد منظومة الأهداف الخاصة بالمدرسة، وتشمل الأهداف الكبرى والعامة والخاصة .

د) تحديد الحاجات التطويرية للمدرسة، وترتيبها بحسب الأولويات .

هـ) تحديد اتجاهات ومناحي التطوير الممكنة لخطة تطوير المدرسة لمدة سنتين .

و) تصميم خطة عمل تفصيلية لمدة عام لبعض الأهداف

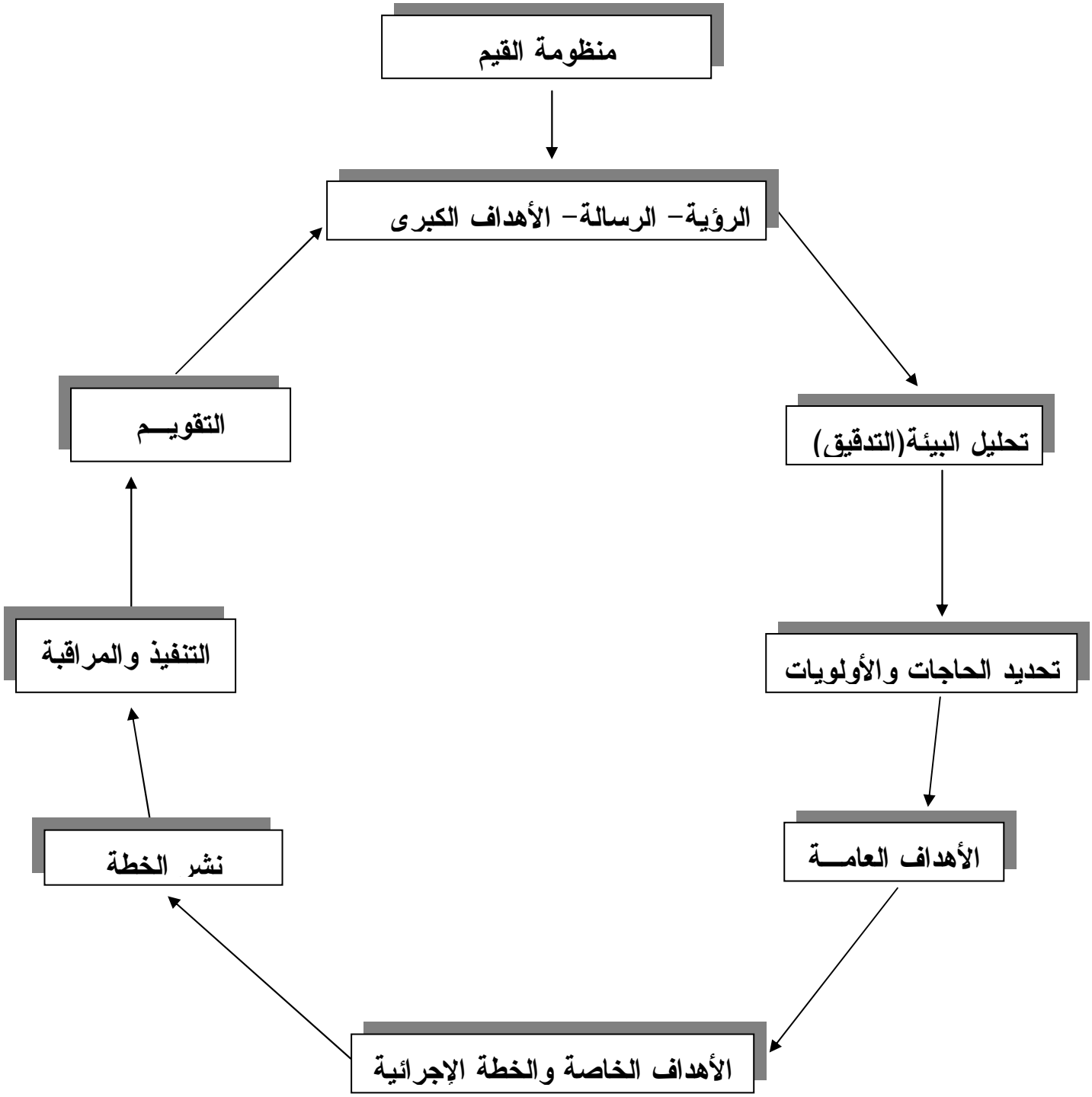
ز) توضيح دور فريق التطوير المدرسي، وإتاحة الفرصة للمشاركين لمناقشة سبل تشجيع جميع المعنيين وذوي العلاقة للعمل سوية في كل مرحلة من عملية التخطيط . (**ذياب وآخرون، 2001 : 4**)

3. المراحل الأساسية في عملية التخطيط لتطوير المدرسة :ـــ

اشتملت المراحل الأساسية لعملية التخطيط لتطوير المدرسة على عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:-

شكل رقم (2-12)

المراحل الأساسية في عملية التخطيط ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير



المصدر: (ذياب وآخرون، 2001: 9)

– وسيتم مناقشة المراحل الأساسية السابقة، وما تشتمل عليه من مفاهيم بمزيد من التوضيح من خلال التطرق لمتطلبات التخطيط لتطوير المدرسة ، وكذلك لمكونات خطة تطوير المدرسة.

4– متطلبات التخطيط لتطوير المدرسة

إن العمل ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير يتطلب بعض المتطلبات الأساسية للتخطيط ، ومن أهم هذه المتطلبات:–

1– **معرفة مصادر التخطيط:** ومنها:–

- توجهات دائرة التربية والتعليم. – مناهج الدول المضيفة. – المستجدات التربوية .
- البحوث والدراسات. – المجتمع المحلي وحاجاته. – الخطط السابقة.
- حاجات الطلبة. – البيئة المادية للمدرسة.

2– وضع الأولويات:–

حيث يفترض أن يطرح مدير المدرسة على نفسه مجموعة من الأسئلة حول الموضوع بحيث يتم من خلالها وضع معايير مقترحة لترتيب الأولويات، ومن هذه المعايير:–

– مقدار درجة التحسين للتعليم والتعلم، وتأثيره على رفع مستوى تحصيل الطلبة باعتباره الأولوية الأولى للعمل المدرسي.

- مدى توافر الوقت والموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الحاجة.
- مدى مواكبة العاملين للأفكار الجديدة.
- وضع خطة للمتابعة والعلاج.
- مراعاة أولويات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث.

التوازن بين المدرسة والمادة الدراسية وأولويات المعلم. **(الضامن و آخرون،2000: 7)**

3– معرفة البيئة التي يعمل فيها التخطيط

– ويقصد بالبيئة هنا هي البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في بناء خطة التطوير المدرسي، والتي تعتبر ذات أهمية كبرى في عملية التخطيط المدرسي، ومعرفة البيئة يتطلب تحليل هذه البيئة باستخدام مهارات وأساليب وأدوات ونماذج لتحليلها، ومن هذه المهارات:–

أ) مهارة تحليل العوامل الداخلية والخارجية (STEEP).

ب) مهارة التحليل الرباعي لبيئة المدرسة (SWOT). **(ذياب وآخرون،2001: 67)**

وهذه المهارة تتناول نقاط القوة ومواطن الضعف داخل المدرسة، وكذلك الفرص المتاحة ، والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة .وقد سبق الحديث عن هاتين النقطتين في المحور الثاني من هذا الفصل.

4- وضع الأهداف بمستوياتها المختلفة :

تتطلب عملية التخطيط المدرسي وضع منظومة متكاملة من الأهداف بجميع مستوياتها وأنواعها، ومنها:

أ- الأهداف الكبرى أو الغايات .

ب- الأهداف العامة.

ج- الأهداف الخاصة .

وسيتم التعرض لكل نوع من هذه الأهداف في سياق الحديث عن مكونات خطة تطوير المدرسة .

5- تشكيل فريق التطوير المدرسي :

يحتاج مدير المدرسة إلى فريق صغير للتطوير المدرسي من أجل مساعدته، ويتشكل هذا الفريق من أربعة معلمين في الغالب إضافة إلى مدير المدرسة، ويدخل المدير المساعد ضمن فريق التطوير كبديل لأحد المعلمين في حال وجوده في المدرسة.

أ- معايير اختيار فريق التطوير :

على مدير المدرسة أن يلتفت إلى الأمور التالية عند اختيار فريق التطوير المدرسي :

- المبحث الذي يدرسه المعلم .
- الصف أو المرحلة التي يتعامل معها المعلم .

الصفات الشخصية للمعلم .

ب- دور ومهام فريق التطوير المدرسي

يتمثل دور فريق التطوير المدرسي في النقاط التالية :

-المشاركة في بناء خطة تطوير المدرسة بالتشاور مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب .

-قيادة بعض أنشطة الخطة المدرسية .

-مراقبة مدى التقدم في تنفيذ الخطة .

ج- مدة عمل فريق التطوير في مجال التخطيط المدرسي :

يجب أن تبقى المجموعة المختارة لفريق التطوير المدرسي لدورة تخطيط واحدة على الأقل، ليتسنى لها مراقبة تنفيذ وتقويم ما تم تخطيطه، ثم بعد ذلك يمكن السماح لمعلمين آخرين من الالتحاق بالفريق لدورة تدريبية جديدة بعد التحقق من توافر معايير اختيار فريق التطوير المدرسي.(**الضامن وآخرون، 2004 :37**)

6- دور المشرفين التربويين في التخطيط لتطوير المدرسة :

يتم إشراك المشرفين التربويين في عملية التخطيط المدرسي لأنهم جزء من البرنامج الكلي الذي يقع التخطيط المدرسي في إطاره ، ويتمثل دور المشرفين في مساعدة مدير المدرسة في اختيار فريق التطوير المدرسي، وفي تطوير وبناء الخطة المدرسية، وكذلك في توضيح جميع القضايا التي تبرز خلال عملية

التخطيط ويتم تخصيص مشرف تربوي لكل مدرسة لمساندتها في عملية التخطيط، وقد يشرف هذا المشرف على أكثر من مدرسة واحدة، ويسمى هذا المشرف بالصديق الناقد أو المساند . **(الأونروا ،2001 :18)**

7- الصديق الناقد ودوره في خطة تطوير المدرسة: ***(Critical Friend)***

هو مشرف تربوي توكل إليه مهمة مساندة مدير المدرسة وفريق التطوير المدرسي، وتمكينهم من مراجعة وتطوير أداءهم بفاعلية لبناء خطة تطوير المدرسة ، ويلعب الصديق الناقد دوراً مهماً في دعم المؤسسة التربوية، ومساندتها في تطوير عمليات التخطيط، وتوجيهها لتحسين نوعية التعليم، واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة بفاعلية، ومواجهة الصعوبات التي قد تتعرض لها المؤسسة في أثناء التخطيط والتنفيذ والتقويم. **(الضامن وأبو عابد، 2004 : 37)**

2-3-6: مكونات خطة تطوير المدرسة

تتكون خطة تطوير المدرسة من جزأين رئيسين وهما :

***أولاً:* الخطة المعلنة بين المدرسة ومجتمعها المحلي :**

وتتألف من سبعة أقسام أساسية وهي :

1- رؤية المدرسة .
1- رسالة المدرسة .
2- الأهداف الكبرى .
3- وصف المدرسة .
4- عملية التدقيق على أداء المدرسة وإنجازاتها في العام المنصرم .
5- أولويات العام القادم .

ثانياً / الخطة الإجرائية ومكوناتها :

وهي تتعلق بالأهداف المحددة ، وبالخطط الإجرائية التي تصف ماذا نعمل ؟ ومن سيقوم بالعمل ؟ وغيرها من عناصر الخطة الإجرائية. **(الضامن وآخرون،2002: 11)**

- **وفيما يلي توضيح لكل مكون من مكونات خطة تطوير المدرسة :**

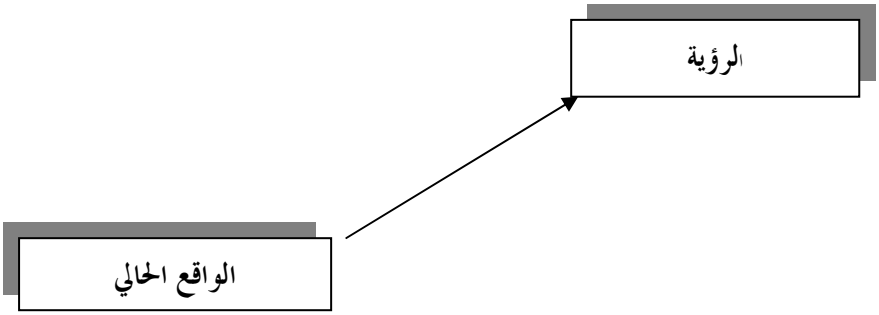
2-3-6-1 / مكونات الخطة المعلنة بين المدرسة ومجتمعها المحلي

1- رؤية المدرسة :

تشير أدبيات معهد التربية التابع لوكالة الغوث إلى تعريف الرؤية على أنها "عبارة عن تصور مستقبلي يطمح المدير والمعلمون وأولياء الأمور للوصول إليه ، وينبغي أن يكون هذا التصور واقعياً ، ويمكن التعبير عنه بالكلمات أو الصور والرموز "

شكل رقم (2-13)

توضيح مفهوم الرؤية وموقعها من الواقع الحالي



المصدر: (الضامن وأبو عابد ،2004 :11)

- وتكمن أهمية الرؤية في وضوحها ، لأن ذلك يسهم في وضع أهداف المؤسسة موضع التطبيق على أرض الواقع ، وحتى تكون الرؤية واضحة لابد من توافر بعض الشروط منها :-

1. أن تكون سهلة وقابلة للتذكر .
2. يمكن التعبير عنها لفظياً ولكن بشرط ألا تكون طويلة في عدد كلماتها .
3. يمكن التعبير عنها على شكل صورة أو رموز أو مصطلحات .
4. أن تشير إلى وضع مستقبلي أفضل من الواقع الحالي . **(ذياب وآخرون ، 2001 :35)**

2- رسالة المدرسة :

ويمكن تعريفها في هذا المجال بأنها :

"وصف مختصر لما ترغب المدرسة أن تحققه لطلبتها، وهي تعبر عن القيم الرئيسة للمدرسة، ورؤيتها بصورة مختصرة، وبطريقة توحي لكافة المهتمين بعمل المدرسة بأن نشاطات المدرسة اليومية تعمل على تحقيق رؤيتها بطريقة مخططة وهادفة تستثير دافعتيهم، وتوحد أحاسيسهم المشتركة تجاه الأهداف المنشودة "

وعند صياغة وكتابة رسالة المدرسة يجب أن تجيب الرسالة على التساؤلات التالية :-

- لماذا وجدت ؟ (أغراض المدرسة)
- لمن وجدت ؟ (الفئة المستهدفة)
- ما القيم التي تسعى المدرسة إلى تعزيزها ؟

ويراعى عند كتابة الرسالة أن تكون واضحة ومصاغة بشكل يتوافر فيه المشاعر والروح، وتعبر عن نفسها جيداً لجميع من يقرأها .

كما يجب تعليقها في مكان بارز ومناسب لتذكير جميع العاملين في المدرسة . **(الضامن وأبو عابد، 2004: 13)**

3- الأهداف الكبرى :

ترتبط الأهداف الكبرى بالوظائف والغايات الرئيسة للمدرسة ، وهي توضح الطرق العامة التي تنوي المدرسة من خلالها تحقيق رسالتها .

ويتم كتابة هدف واحد كبير لكل مجال من مجالات العمل المدرسي ، ويجب أن يصاغ كل هــدف بطريقــة سهلة وواضحة ولا يزيد عن عشرين كلمة .

وبذلك يكون عدد الأهداف الكبرى هو سبعة، وهو نفس عدد مجالات العمل المدرسي في وكالة الغوث الدولية . **(ذياب وآخرون ، 2001 : 46**

4- مجالات العمل المدرسي :

وقد اتفق على اعتماد سبعة مجالات رئيسة للعمل في خطة تطوير المدرسة وهي:-

1- مجال القيادة والإدارة والتخطيط .

2- مجال إدارة المصادر البشرية .

3- مجال شئون الطلبة .

4- مجال إثراء المنهاج .

5- مجال إدارة التعليم والتعلم .

6- مجال تحسين توظيف الموارد المادية .

7- مجال تطوير الروابط مع المجتمع المحلي . **(ذياب وآخرون،2001 : 44)**

5- وصف المدرسة :

حيث تقدم المدرسة في هذا القسم من خطتها بيانات أولية، ووصفاً موجزاً عن :

- موقع المدرسة .
- المرافق المدرسية .
- أسماء المعلمين والأنشطة الموكلة لهم .
- المنهاج المتبع ومصدره .
- النشاطات المساندة للمنهاج كالأندية واللجان المدرسية .
- الأساليب والأدوات المستخدمة في التقويم . **(الضامن ،2004 :17)**

6- عملية التدقيق على أداء المدرسة :

هي عملية مسح متعمق لعمل كل مجال من مجالات العمل المدرسي ، للوصول إلى اتخاذ قرارات حول نوعية المساهمة التي تقدمها المدرسة في ذلك المجال ، ويقوم بعملية التدقيق مدير المدرسة وفريق التطوير المدرسي مع مجموعة من الكوادر (معلمين، مشرفين، طلاب، أولياء أمور) لإصدار الأحكام حول أداء المدرسة .

والتدقيق عملية مستمرة تتم في بداية كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط ، وتقوم عملية التدقيق في المدرسة على ما يلي :

1. النظر إلى إنجازات المدرسة في العام المنصرم .
2. دراسة أولويات التطوير المستقبلية التي يمكن تضمينها في خطة تطوير المدرسة للعام القادم ، وفي ضوئها يتم ترتيب الحاجات وفق سلم الأولويات .
3. تحديد المجالات التي تم تنفيذها بطريقة جيدة، وتسمى (أجندة الإنجازات) ، كما تحدد المجالات والممارسات التي تحتاج إلى تطوير، وتسمى (أجندة التطوير) . **(الأونروا ،2001 :6)**

أمثلة لطرق وأدوات تستخدم في عملية التدقيق :

- الملاحظة المباشرة للعاملين أثناء أدائهم لأعمالهم .
- المناقشات بين المدير والعاملين والمشرفين حول مجالات العمل المدرسي .
- المناقشات بين المدير والطلاب وأولياء الأمور حول القضايا المشتركة .
- تحليل نتائج الطلبة في الامتحانات والأعمال اليومية المدرسية .
- توظيف الاستبيانات على المعلمين والطلاب وأولياء الأمور .
- استخدام مؤشرات الأداء، وهي معايير قياسية تستخدم للحكم على مستوى الإنجاز في أنشطة المدرسة التطويرية، ويمكن توظيف مؤشرات أداء ذات تدرج ثلاثي أو رباعي أو خماسي . **(الضامن وأبو عابد ، 2004 : 19).**

ملاحظة:

يقدم المجمع الخامس من مشروع المدرسة كمركز للتطوير والمتعلق بضمان الجودة مجموعة معتمدة من المعايير ومؤشرات الأداء التي يتم تقويم العمل المدرسي طبقًا لها ، وبالتالي بمكن استخدامها في عملية التدقيق وتحديد الحاجات المدرسية.

- والجدول التالي يوضح بعض مؤشرات الأداء المستخدمة في التدقيق على بعض المجالات:

جدول رقم(2-8)

أمثلة لمؤشرات أداء لبعض مجالات العمل المدرسي والتي تستخدم في عملية التدقيق

المجال	مؤشرات الأداء	ممارسات جيدة	مدى توافرها	
			نعم	لا
1- القيادة والتخطيط	تتوافر خطة لتطوير المدرسة واضحة ومعدة جيداً.	- توجد أهداف محددة وواضحة. - تعكس الخطة أهداف ورسالة المدرسة. - يشارك جميع العاملين في إعداد الخطة المدرسية. - تحتوي الخطة على خطط للمراقبة والتقويم. - تعد خطة إجرائية لتنفيذ جوانب الخطة المدرسية.		
2- التعليم والتعلم	يستخدم المعلمون التقويم بفاعلية.	- تستخدم مجموعة متنوعة من أدوات التقويم. - يتم تحليل النتائج وتغيير طريقة التعلم وفقاً لذلك. - يوجد بنك أسئلة . - تتوافر خطة للتقويم.		
3-الموارد البشرية	توجد فرص مناسبة لتدريب جميع العاملين.	- توجد خطة إجرائية لتدريب جميع العاملين. - يشارك جميع المعلمين في الدورات. - تحدث الدورات تغيراً في التعليم. - توجد سجلات للأنشطة التدريبية. - يستخدم المعلمون كمدربين عند الحاجة.		
4-المجتمع المحلي	يشارك المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة.	- يحضر أولياء الأمور الحصص الدرسية. - يشارك المجلس المدرسي في الاجتماعات بانتظام.		

(الضامن،22:2004)

7-وصف إنجازات المدرسة في العام المنصرم:-

حيث تظهر في هذا المجال أهمية احتفال كل مدرسة بالإنجازات التي يتم تحقيقها كل عام، مع ضرورة الثناء على كل من يستحق الثناء ، وعدم الاقتصار فقط على الانتقاد أو الانتباه إلى نقاط الضعف فقط، لأن ذلك يولّد الإحباط لدى كل من المعلم والطالب.

لذا فإنه من المفيد لكل مدرسة تقديم ملخص لما حققته من نجاحات وإنجازات خلال العام الماضي. **(الأونروا،8:2001).**

8- أولويات العام القادم:-

- بعد إجراء عملية التدقيق على أداء المدرسة تظهر النجاحات التي حققتها المدرسة ،وكذلك المجالات التي يمكن تطويرها في الأداء المدرسي، وهنا يمكن تقديم قائمة بالأهداف التحسينية التي حددتها المدرسة للعام القادم ، والتي تمثل الحاجات الحقيقية التي ستخطط المدرسة لتحسينها ، وهي ما تعرف بالأهداف العامة والتي يتم تحقيقها على مدار عامين، ونظراً لكثرة عدد الحاجات يتم ترتيبها بحسب الأولويات المختلفة، والتي تعمل المدرسة في إطارها ، ومن هذه الأولويات:-

1- أولويات وكالة الغوث.

2- أولويات الميدان باعتبار أن هناك خمسة ميادين رئيسة لعمل وكالة الغوث الدولية وهي : سوريا والأردن و لبنان والضفة الغربية وقطاع غزة.

3- أولويات المناهج. 4- أولويات المدرسة.

5- أولويات المعلمين. 6- أولويات الطلاب.

7- أولويات الآباء وأولياء الأمور. 8- أولويات المجتمع.

وبسبب كثرة الأولويات والتنافس بينهما يتم ترتيب الأولويات بحسب معايير يتم وضعها ، وهي تتعلق بدرجة التحسن في التعليم والتعلم ، والأهداف المخططة ، وقدرات العاملين ، والجدوى الاقتصادية وغيرها، وعند تحديد الأولويات يؤخذ بالحسبان الإطار الذي يتم فيه التخطيط ، وهذا يتم من خلال تحليل بيئة التخطيط باستخدام أدوات علمية للتحليل مثل نموذج **SWOT** ، ونموذج **STEEP** والتي سبق الحديث عنها في متطلبات التخطيط لتطوير المدرسة . **(الضامن وآخرون ،29:2004)**

2-3-6-2: الخطة الإجرائية ومكوناتها

ويرتبط هذا الجزء بنوع جديد من الأهداف المحددة التي تسمى **الأهداف الخاصة** "وهي أهداف محددة، وقابلة للقياس، وواقعية وذات فترة محددة "، ويتم اشتقاق الأهداف الخاصة من الأهداف العامة التي تمثل حاجات المدرسة للتطوير.

فالهدف العام هو هدف يتم تحقيقه على مدار عامين دراسيين، بينما الهدف الخاص هو هدف جزئي من الهدف العام ويتم تحقيقه على مدار عام دراسي أو فصل دراسي واحد.

ولتحقيق الهدف الخاص يتم بناء خطة إجرائية، تتضمن مجموعة من العناصر الرئيسة اللازمة لتحقيق الهدف الخاص، ومن هذه العناصر إجراءات التنفيذ ، والفترة الزمنية ، والموارد اللازمة، والمشاركون في النشاط ومعايير النجاح وغيرها . **(ذياب وآخرون،74:2001)**

وسنوضح فيما يلي هيكلية الخطة الإجرائية وعناصرها ومفهوم كل عنصر من هذه العناصر.

شكل رقم (2-14)

هيكلية الخطة الإجرائية ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير

1- المجال الرئيس : ..... . 2- الهدف العام : ..... .

3- الهدف الخاص: ..... . 4- معايير النجاح : ..... .

إجراءات التنفيذ	قائد النشاط والمشاركون	تاريخ الإنجاز	الموارد المطلوبة	المراقبة والتقويم	التغذية الراجعة
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
....	..	.....	.....	.....	.....

(الضامن وآخرون ،44:2004)

وفيما يلي توضيح لبعض المفاهيم المتضمنة في النموذج السابق:

1- المجال الرئيس: هو أحد مجالات العمل المدرسي السبعة، والتي تم اعتمادها في الخطة المدرسية.

2- الهدف العام : يشير إلى أهداف المدرسة التي ستركز عليها في الخطة.

3- الهدف الخاص: يشير إلى ما تأمل تحقيقه بالضبط ضمن الهدف العام .

4- معايير النجاح : وهي معايير تشير إلى ما يرضيك عن مدى تحقق الهدف .

9- المراقبة والتقويم: وهي توضح من سيكون مسئولاً عن مراقبة وتقويم التقدم نحو تحقيق الهدف؟، وما الأدوات المستخدمة في ذلك؟، وكيف سيتم استخدامها؟ **(ذياب وآخرون،83:2001)**

وبعد هذا العرض لتجربة التخطيط المتبعة في مدارس وكالة الغوث، يرى الباحث أن هناك العديد من النقاط التي اشتملت عليها مشروع التخطيط المدرسي بوكالة الغوث مستمدة من أفكار وعناصر التخطيط الإستراتيجي، وخاصة ما يتعلق بالفكر المستقبلي المتمثل في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الكبرى،وأيضا في عملية التحليل الإستراتيجي باستخدام أدوات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية، ثم انتهاءً بالفكر التشغيلي المتمثل بالخطة الإجرائية، ويتبقى معرفة الجانب التطبيقي لهذه التجربة والذي سيتم معرفته من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وهو ما سنعرضه في الفصل الخامس من هذه الدراسة.

الفصل الثالث

3: الدراسات السابقة

3-1: دراسات محلية

3-2: دراسات عربية

3-3: دراسات أجنبية

3-4: التعقيب على الدراسات

الفصل الثالث

3: الدراسات السابقة

مقدمة:

يعتبر التخطيط من أهم السبل لمواجهة عصر العولمة، بما يتسم به من سرعة التغير، وما يفرزه من تحديات محلية وعربية وعالمية، لعل من أهمها الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات . والتخطيط بمعناه الشامل هو ضرورة إنسانية حتمية لمواجهة هذه التحديات، والتخطيط الناجح هو أساس التطوير الناجح .وقد برز التخطيط الإستراتيجي كمفهوم إداري هام لتحقيق نجاح وتطور أي مؤسسة . ولقد حظي هذا المفهوم وأثره في المنظمات بصورة عامة، وفي التعليم بصورة خاصة باهتمام عدد كبير من الباحثين محلياً وعربياً وعالمياً .

ولقد أجرى الباحث مسحا للمكتبات العامة، ومكتبات الجامعات المحلية، وقد تم الاطلاع على مواقع هامة على شبكة المعلومات العالمية، كما قام بزيارات لمراكز بحث ومكتبات في كل من مصر وقطر والولايات المتحدة الأمريكية للاستفادة من بعض الدراسات في هذا المجال . وتسهيلا للإفادة من هذه الدراسات، فقد تم تصنيفها بحسب مصدرها إلى دراسات فلسطينية (محلية) وعربية وأجنبية، ومن ثم التعليق على كل مجموعة، ومقارنتها مع هذه الدراسة، ثم التعليق على الدراسات مجتمعة .

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات بحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم في ضوء تصنيفها بحسب مصدرها محلية ــ عربية ــ أجنبية .

3-1: دراســات محليــة

1) دراسة شبلاق (2006م) :

وهي بعنوان : " دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لــدى مــديري المــدارس الثانوية بمحافظات غزة . "

وقد هدفت الدراسة إلي الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطــيط لــدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراســة الأربعــة حــول مهارات التخطيط الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية، ودرجة تنمية برنامج التطوير لها، وعلاقتها ببعض المتغيرات، ومقترحات لتحسين دور هذا البرنامج في تنمية هذه المهارات .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد اعتمدت على أسلوب الدراسة الميدانية، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة حــول الموضــوع تكونت من 60 فقرة تم توزيعها على 6 مجالات تشتمل على مهارات أساسية في التخطيط المدرسي .

وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعــددهم (115) مــديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (85) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة.

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة:

1- أن البرنامج نجح بدرجة جيدة وبنسبة بلغت (78.16 %) في تنمية مهارات التخطيط لــدى مــديري المدارس، وتمليكها لهم.

2- حقق البرنامج أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط في مجال صياغة الرؤية والرسالة .

3- كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا لدرجة تنمية مهارات التخطيط تعزى لمتغيرات الدراسة وهي: الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والمؤهل التربوي، وسنوات الخدمة .

2) دراسة الأشقر (2006م) :

وهي بعنوان : " دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية فــي قطاع غزة . "

وقد هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لدى مديري هــذه المنظمات ومدى ممارسة وتطبيق هذا المفهوم .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد اعتمدت على أسلوب الدراسة الميدانية، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة حول الموضوع .

وقد شملت عينة الدراسة (133) منظمة تم توزيع الاستبيانات عليها، وقد تم استرجاع (109) اســتبانات منها ، **وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة:**

1- أن (66.7 %) من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي وأنهم يميلون إلى ممارسته بدرجة عالية .

2- أظهرت الدراسة وجود معيقات أخرى للتخطيط الإستراتيجي غير التي ذكرت في الاستبانة .

3- كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا في وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية وكذلك الخصائص التنظيمية .

4- أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير عمر المؤسسة والمؤهل العلمي للمدير .

3) دراسة عساف(2005م) :

وهي بعنوان : " واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية " .

وقد هدفت الدراسة إلي دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة ، كما هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية وسنوات الخدمة على درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير الإدارة الإستراتيجية .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم(128) مديراً ومديرة.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وقد اشتملت على (65) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي : مفاهيم ومبادئ الإدارة الإستراتيجية واتجاهات مدير المدرسة نحوها ومدى ممارسته لها

قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

1- أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها، وأن نسبة ممارستها هي 82.8 % .

2- كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعوامل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ولكن توجد فروق دالة إحصائيا في هذه الممارسات تعزى للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية .

4) دراسة دائرة التربية والتعليم بالوكالة (2004م) :

وهي بعنوان : أثر تنفيذ برنامج " المدرسة كمركز للتطوير " على أداء المدرسة .

وقد هدفت الدراسة إلي معرفة أثر تنفيذ برنامج المدرسة كمركز للتطوير على أداء المدرسة.

وتكونت عينة الدراسة من (17) مدرسة من المدارس المشاركة في البرنامج .

وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان مكون من 30 بنداً موزعة علي ثلاث مجالات تتعلق بإعداد الخطة وبنيتها وتنفيذها .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت الدراسة نتائج ايجابية علي غالبية بنود الاستبيان، في حين كان الأداء منخفضاً على البنود المتعلقة بمساهمة التلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في إعداد الخطط، وكذلك قلة مساهمة المشرفين والأصدقاء الناقدين للمدارس في إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط .

5) دراسة العاجز ونشوان (2004م) :

وهي بعنوان : تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير التابع لوكالة الغوث بغزة.

وقد هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير التابع لوكالة الغوث بغزة في إطار مجالات العمل المدرسي السبعة المعتمدة في الوكالة، وقد هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على علاقة تطوير أداء المعلمين ببعض المتغيرات مثل: الجنس والخبرة والتخصص والمرحلة التعليمية.

وتكونت عينة الدراسة من (223) معلماً ومعلمة من المشاركين في البرنامج .

وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان مكون من (36) فقرة موزعة علي ثلاث مجالات تتعلق بالتخطيط والنمو المهني والتعليم والتعلم .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1- وجود فروق دالة إحصائياً لصالح المعلمات، مما يدل على الرغبة الواقعية من قبل المعلمات للبرنامج.

2- وجود فروق دالة إحصائياً لصالح حملة الدراسات العليا، وللمعلمين الأطول خدمة في تطوير أدائهم.

3- عدم وجود فروق دالة إحصائياً فيما يتعلق بمتغيري التخصص والمرحلة التعليمية.

6) دراسة الفرا (2003م):-

وهي بعنوان " آراء حول السلوك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني "،
دراسة حالة في قطاع غزة .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح سمات السلوك الإداري الإستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني وكذلك تقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الإداري الفلسطيني، وإلى تطوير الفكر الإستراتيجي من خلال ضرورة تغلبه على الفكر التكتيكي .

قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة .

وقد أعد الباحث استبيانا كأداة رئيسة للدراسة الميدانية بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية .

وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في (76) من مصانع البلاستيك والأحذية في قطاع غزة.وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (60)مديراً .

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة :ـــ

1. تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني .
2. وجود علاقة طردية بين السلوك الإداري الإستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته
3. وجود علاقة إيجابية بين حجم المنشأة والسلوك الإداري الإستراتيجي .
4. غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل، ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الإستراتيجي وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة .
5. عدم تخصيص وقت كافي للتخطيط الإستراتيجي، واقتصار عملية التخطيط على المستويات الإدارية العليا وعدم إشراك المستويات الدنيا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات .
6. ضعف الاهتمام بمتابعة التغيرات البيئية المحيطة .

7) دراسة أبو معمر (2002م):ـــ

وهي بعنوان : " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفعالية المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة ".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسلوب العلمي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة .

وقد انطلقت هذه الدراسة من اعتبار أن التخطيط الإستراتيجي هو أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد وتعظيم قدرتها على رفع كفاءة وفعالية المنظمات .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وقد استخدم الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية .

وقد تكون مجتمع الدراسة وعينتها من مجموعة المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :ـــ

1. غياب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة بقطاع غزة
2. وجود خلط بين المفاهيم التخطيطية المختلفة لدى أعضاء الإدارة العليا مثل : التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى وبين الإستراتيجيات والخطط .
3. غياب الارتباط والتنسيق بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية عند كثير من الشركات .
4. أثبتت الدراسة أن الارتباط والتنسيق بين إستراتيجيتي المنظمة والموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية المنظمة ككل .
5. أن عدم وضوح الإستراتيجية العامة يؤدي إلى حدوث خلل في إستراتيجية الموارد البشرية.

8) دراسة الحجار (2001م):

وهي بعنوان "تطوير التخطيط الإداري للتعليم في قطاع غزة".

وقد هدفت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس " كيف يمكن تطوير التخطيط الإداري للتعليم في قطاع غزة ؟ ".

وقد حاول الباحث الإجابة على هذا السؤال من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في التخطيط، ورصد واقع التخطيط الإداري للتعليم في قطاع غزة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

وقد استخدم الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لرصد واقع التخطيط الإداري للتعليم في قطاع غزة – وقد شملت الدراسة جميع أعضاء مجتمع الدراسة والذي يتمثل في جميع مديري الإدارات والدوائر، ورؤساء الأقسام بوزارة التربية والتعليم بغزة للعام الدراسي 2000/1999م.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- أن ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة تتم بدرجة متوسطة.

2- أن أعلى مجالات التخطيط الإداري للتعليم من حيث الممارسة هي إعداد الخطط الإدارية للتعليم.

3- أن أقل مجالات التخطيط الإداري للتعليم من حيث الممارسة هي المشاركة في التخطيط وممارسة الكفايات التخطيطية.

9) دراسة الصالحي (1999م):

وهي بعنوان "تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية".

وقد هدفت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس " كيف يمكن تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية ؟ ".

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع المسئولين .

وقد شمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات مدارس الوكالة بمحافظات غزة وعددهم (168).

وكان من أهم نتائج البحث وجود ضعف في درجة ممارسة التخطيط الإداري وعدم إجراء دراسات مسحية، وعدم مشاركة الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي في التخطيط، وعدم استخدام الحاسوب في معالجة البيانات المدرسية .

3-2: دراســات عربية

10) دراسة المبعوث (2003م)

وهي بعنوان " تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية " .

وقد هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي بالمملكة ".

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على تتبع بعض النقد النظري لتخطيط التعليم العالي دون التطرق لنقد نماذج التخطيط .

وقد اقتصرت الدراسة على التعليم العالي المدني التابع لوزارة التعليم العالي في السعودية دون التطرق للأنواع الأخرى من التعليم .

وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي والذي يطرح مجموعة من الأسئلة ويتم البحث عن الإجابة عليها بهدف وضع التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي .

وقد تضمن البحث أربعة مباحث أدت إلى وضع التصور المقترح .

وقد قدم الباحث في ختام بحثه تصوراً مقترحاً لكيفية تطبيق هذا الأسلوب يقوم على ضرورة تبني التخطيط الإستراتيجي كمادة دراسية في الدراسات العليا وفي برامج كلية التربية بالمملكة، مع ضرورة تبني التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي،مع الاستفادة من النظم الحديثة كالتعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني.

11) دراسة حسين (2002م):

وهي بعنوان "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري" .

وهدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري.

وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي والذي يطرح مجموعة من الأسئلة ويتم البحث عن الإجابة عنها بهدف وضع التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي من حيث : مفهومه، وأهم خطواته، ومشكلاته، ومبرراته، وأهمية تطبيقه في التعليم الجامعي بغية التوصل للتصور المقترح.

وقد توصلت الدراسة إلي بعض النتائج المتمثلة في تعريف مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهم خطواته وأهم المبررات التي تدعو للأخذ به وأهميته. وقد قدم الباحث في ختام بحثه تصوراً مقترحاً لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري يعتمد على إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي، وتحليل بيئة مؤسسات التعليم العالي، ووضع نظام للمتابعة المستمرة، وغيرها من الإجراءات.

12) دراسة السالم والنجار (2002م):ـــ

وهي بعنوان : " العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته ".
دراسة ميدانية للمنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد .

وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في ضوء مدى وضوحه ومستوى ممارسته، وكذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة هذه العلاقة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية .

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

وقد تم تصميم استبانة كأداة رئيسة للدراسة .

وقد شملت الدراسة عينة عشوائية قوامها (96) مدير منظمة من مجتمع يشمل (327) منظمة صناعية صغيرة في محافظة إربد .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :ـــ

أن 37.5 %فقط من عينة الدراسة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي .

1. أن المنظمات موضع الدراسة لا تمارس فعليا التخطيط الإستراتيجي بصيغته المتكاملة وأن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة .
2. وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين المستوى التعليمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي .
3. كما أن هناك فروق دالة إحصائيا لبعض المتغيرات مثل الشكل القانوني للمنظمة ونوع الصناعة على درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عند المدير .

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذه المنظمات .

13) دراسة عبد الرحيم(2001م):

وهي بعنوان " التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر"،دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة، وقد هدفت الدراسة إلى زيادة فاعلية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة والتركيز على أهميته .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

وقد تم تطبيق نظام الدراسة الميدانية بالمعهد القومي للقياس والمعايرة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم مناقشتها ومن أهمها :

ضرورة التركيز على أهمية التخطيط الإستراتيجي وخاصة في الفترة الحالية التي تتسم بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة .

ضرورة تحديد المشاكل التي تواجه التطبيق والعمل على وضع الحلول المناسبة لها .

التركيز على معرفة المراحل المختلفة التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي في المعهد القومي للقياس والمعايرة .

14) دراسة حسين (2001):ـــ

وهي بعنوان " القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي ".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي في جامعتي صنعاء وعدن . وكذلك التعرف على خصائص دور هذه القيادة، وإجراءات صياغة التوجه الإستراتيجي للجامعتين .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

وقد شملت الدراسة عينة من إداريي الجامعتين .

وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وتناول فيه التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف وتنفيذها، ثم الرقابة والتقويم .

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تمثلت في عقد مقارنة بين التوجه الإستراتيجي لدى إداريي الجامعتين في مجالات صياغة الأهداف الإستراتيجية وتنفيذها وكانت النتيجة لصالح إداريي جامعة عدن وقد توصل أيضا إلى أن التوجه الإستراتيجي للجامعتين لم يصل إلى درجة الطموح المطلوبة " .

15) دراسة بن خثيلة (1999م):

وهى بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في إدارة تعليم ما قبل المرحلة الابتدائية" .

وقد هدفت الدراسة إلى تفسير التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال من خلال التعريف بأهدافه، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، ثم التوصل إلي مميزاته لبيان كيفية تطبيقه ووضع النموذج المقترح وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تفسير وتحليل المادة واستنباط النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلي الدور الهام للتخطيط الإستراتيجي، وتوصلت لأهم الاعتبارات التي يجب علي إدارة هذه المؤسسات الأخذ بها عند التخطيط لبرامج النشاط اليومي في الروضة، وانعكاس ذلك علي احتياجات الأطفال ومهاراتهم، ونوعية الرعاية والتعليم المستهدفة، ومدي الحاجة إلي تدريب المعلمات والموظفات في الروضة للقيام بأدوارهن.

وكذلك مراعاة طبيعة المباني وترتيبها وسعتها وتوفير الوسائل والأدوات اللازمة بما يناسب عدد الأطفال.

وقد أوضحت الدراسة ضرورة تحديد الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي لهذه المرحلة مع مراعاة الظروف الخاصة بالروضة، والمعايير المحددة لبرامجها ومتطلباتها.

16) دراسة الجندي (1999)

وهي بعنوان "التخطيط الاستراتجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية"

وهي دراسة تحليلية استهدفت التعرف علي مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومراحله، والفرق بينه وبين أنواع التخطيط الأخرى، وإلي أي حد يمكن استخدام التخطيط الإستراتيجي في الارتقاء بالعملية التعليمية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأهدافه، والمقومات اللازمة لتحقيق فعاليته في المجال التعليمي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمحورت حول أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها المؤسسات التعليمية،وفي توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية،وفي تنمية روح المسئولية وإعداد الكوادر للإدارة العليا .

كما توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتحديد تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، إضافة إلي تحديد القضايا الجوهرية التي تواجه المؤسسة، من صنع قرارات منطقية تساهم في تحسين كفاءتها الداخلية والخارجية.

17) دراسة أبو خليل (1997) :ـــ

وهي بعنوان : " تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين بأجهزة تخطيط التعليم قبل الجامعي"

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة نوعية برامج التدريب للعاملين بأجهزة تخطيط التعليم قبل الجامعي والاحتياجات التدريبية الأساسية الواجب توافرها في مخطط التعليم كي يتمكن من تحقيق الأدوار المتوقعة منه لتطوير برامج التدريب لمخططي التعليم .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وبخاصة أسلوبي المسح والتحليل .

وقد تم تصميم استبانة كأداة لتحقيق الأهداف .

وقد تكونت عينة الدراسة من 289 فرداً من العاملين بأجهزة تخطيط التعليم وأساتذة تخطيط التعليم والإدارة بالجامعات والعاملون بإدارات تدريب بالوزارة والأقاليم .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :ـــ

أنه لم تتلق الغالبية العظمى من العاملين بالأجهزة أي تدريب في مجال تخطيط التعليم .

نسبة ضئيلة جداً تلقت تدريباً في مجال التخطيط الاقتصادي والتخطيط الإقليمي للتدريب على الاستخدامات الاستثمارية .

18) دراسة الغزالي (1996) :

وهي بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية " ، وهي دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، وكذلك التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية، والتعرف على العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية .

وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة .

وقد تم اختيار عينة الدراسة وهي تمثل (75%)من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الإدارة العليا للمؤسسات العامة الأردنية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :ـــ

1. أن هناك فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى 75.3 % من مديري الإدارات العليا في المؤسسات الأردنية بينما (24.7 %) منهم لديهم غموض وعدم وضوح في مفهوم التخطيط الإستراتيجي
2. هناك اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية .
3. تمارس المؤسسات العامة الأردنية التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة .
4. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq$) بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته .
5. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq$) بين اتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسته .

وقد كان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي كمفهوم إداري، وتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول المفهوم ، والتأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية .

19) دراسة إسماعيل (1995م) :ـــ

وهي بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بضواحي عمان لعملية التخطيط التربوي المنوطة بهم " .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لعملية التخطيط التربوي في مجالات الإشراف على التنظيم المدرسي، وتحسين المناهج وتطويرها، وشؤون الطلبة، وتنمية العاملين مهنيا، والاهتمام بالمجتمع المحلي .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وقد تكون من (80) فقرة .

وقد شملت عينة الدراسة (55) مديراً ومديرة، و(270) معلماً ومعلمة .

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة :ـــ

1. أن ممارسة عملية التخطيط كانت بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظر عينة الدراسة .
2. كان مجال الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية أفضل مجالات التخطيط .
3. كان الاهتمام بالمجتمع المحلي أدنى مجال لممارسة التخطيط .
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل والجنس وعدد سنوات الخبرة في درجة ممارسة عمليات التخطيط التربوي.

20) دراسة الشبلي (1993م) :ـــ

وهي بعنوان " فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم " .

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي في المجالات التالية : آلية التخطيط،واتخاذ القرار، والتشكيلات والموازنة،والإحصاء.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

كما استخدم الباحث الاستبيان والمقابلات الشخصية لمسئولين في مديرية التربية والتعليم كأدوات للدراسة وقد شملت عينة الدراسة (23) مديراً للتربية والتعليم في جميع محافظات عمان، وأيضاً (70) مديراً إدارياً ورئيساً لقسم التخطيط والإحصاء وكذلك مدير التخطيط في الوزارة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :ـــ

4. أن متوسطات تقديرات فهم مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط أعلى منها للعاملين معهم بسبب ممارسة المديرين لعملية التخطيط .
5. وجود أثر لذوي الخبرة في مستوى الفهم والممارسة لعملية التخطيط التربوي لصالح الأكثر خبرة.

3-3 الدراسات الأجنبية

1) دراسة Johnson(2004):

وهي بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في المدارس العامة في ميلارد " .

Strategic planning in the Millard Public schools .

وهي دراسة حالة هدفت إلى التوصل إلى فهم لعملية التخطيط الإستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين السابقين والحاليين في عمليات التخطيط الإستراتيجي وكذلك مسئولي التعليم في المنطقة .

وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في التخطيط الإستراتيجي وكذلك أجزاء من اجتماعات مسئولي التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي .

وقد استخدمت مدارس ميلارد العامة طريقة ملخصة ومتكاملة للتخطيط الإستراتيجي لتظهر العلاقة بين إطار التخطيط ونتائج الأداء المنظم، وقد تم استخدام نموذج التخطيط الإستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة وبرامج وعمليات من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأعضاء المجتمع والآباء والطلاب في المنطقة التعليمية .

وقد أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الإستراتيجي .

2) دراسة Campbell(2003):

وهي بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركس و تشيستر في ولاية بنسلفينيا " .

The perceived impact of strategic planning on professional development in Berks County and Chester county public school (Penn Sylvania)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فهم و إدارك المعلمين والإداريين في بيركس و تشيستر في ولاية بنسلفينيا لفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني.

وتوضح هذه الدراسة ما إذا كان النمو المهني الناتج بصورة خاصة من تطوير خطط إستراتيجية ينفذ في مدارس منطقتي بيركس و تشيستر .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان لاستطلاع الخطة الإستراتيجية والنمو المهني .

وقد شملت عينة الدراسة (162) معلماً وإدارياً في مدارس المنطقتين .

وقد أوضحت نتائج الدراسة انحياز المعلمين والإداريين في مدارس المنطقتين وتأييدهم للخطة الإستراتيجية .

كما أوضحت نتائج الدراسة أن مدارس المنطقتين بذلتا جهوداً مركزة لدعم النمو المهني في حالة توضح أن الأدب التربوي يرى أن تحسين ممارسات التعليم أدت إلى تحسين تعلم الطلاب

أن مدارس منطقتين في ولاية بنسلفينيا حاولت تدعيم التعليم التراكمي الضروري لتنفيذ وتحقيق التغيير لمعاهدهم .

3) دراسة Kaporch (2003)

وهي بعنوان " حالة وأنماط التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي".

The perceived status and styles of strategic planning in American Catholic higher education.

وقد صممت هذه الدراسة لتحديد حالة وأنماط التخطيط الإستراتيجي في معاهد كليات التعليم العالي الكاثوليكي الأمريكي.

وقد هدفت أيضاً إلى تحديد إلى أي مدى تتحكم السلطات الخارجية في عمليات التخطيط الإستراتيجي في هذه المعاهد.

وكذلك هدفت إلى تحديد مدى التشابه بين نمط التخطيط المستخدم والنمط المضمر (الذي تعكسه رسالة المؤسسات والمعاهد).

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

وقد شملت عينة الدراسة رؤساء معاهد التعليم العالي الكاثوليكية الأمريكية .

وقد كانت أداة الدراسة استبياناً مسحياً لأداء عينة الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:-

1. غالبية الكليات والجامعات الكاثوليكية الأمريكية (97% من إجابات المسح) تساهم في عمليات التخطيط الإستراتيجي، وأن جميع المشاركين في المسح الخاص بهذه الدراسة يرون أن عمليات التخطيط الإستراتيجي هي داعمة لرسالة المؤسسة، وأن معظم المستجيبين (96.9 %) ينظرون للتخطيط الإستراتيجي كنجاح.

2- وقد وافق غالبية عظمى ممن شملتهم الدراسة (98 %) على أن الهوية الكاثوليكية للمعاهد أثرت إيجابيا على عمليات التخطيط الإستراتيجي .

3- كما أشار ما يعادل (78 %)من المستجيبين إلى أن السلطات المحلية والسلطات الرسمية للكنيسة أثرت إيجابيا على التخطيط الإستراتيجي في معاهدهم .

4) دراسة Moxley (2003)

وهي بعنوان "عملية التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة " .

Strategic planning process used in school districts is in the Southeastern United States .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الإستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة .

كما هدفت الدراسة إلى توضيح إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد شملت عينة الدراسة (180)من مراقبي المدارس في ست ولايات وهي فلوريدا وجورجيا وتنيسي وكينتاكي والمسيسبي وجنوب كارولينا .

وقد أجاب (129) منهم بصورة كاملة على أداة الدراسة .

وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استطلاع ميداني .

وقد أظهر تحليل نتائج الاستطلاع النتائج التالية :ـ

1. أن (84.5 %) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط إستراتيجية .
2. أن (89.1 %) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أنه وكنتيجة للتخطيط الإستراتيجي فإن مصادر المناطق تستخدم بكفاءة أكبر .
3. أن (94.4 %) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية قيمة، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرون التخطيط الإستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة .
4. وأن (66.7 %) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الإستراتيجي هي عالية أو عالية جداً .

5) دراسة Rivera & Carmen(2002)

وهي بعنوان " عملية تقييم التخطيط الإستراتيجي في أحد معاهد التعليم العالي " .

An assessment process for strategic planning in a higher education institution .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تطبيق نموذج لتقييم الخطة الإستراتيجية في تقييم خطة إستراتيجية.

وهي دراسة حالة تتضمن تقنيات كمية ونوعية وتعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من الأعضاء و المسؤلين عن التخطيط في المعهد.

وقد تمثلت أدوات الدراسة في نماذج لتقويم التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى مقابلات تتعلق ببيانات أرشيفية، وكذلك استطلاع للمعنيين حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وكذلك مقابلات للأعضاء المسئولين في المؤسسات .

وقد أعطت نتائج الدراسة المعلومات التالية :ـــ

1. البيانات المأخوذة من الأرشيف والتي تشمل جميع المستندات الرسمية وغير الرسمية تظهر أن خطة المعهد الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المراحل الستة للعملية .

2 . أظهرت نتائج الاستطلاع ما يلي :ـــ

أ- أن الانحراف المعياري لدرجات الكلية أعلى منها لإداريي الجامعة في مجال متغيرات القوة والضعف.

ب- تحليل T- test أظهر أن متوسطات درجات الكلية كان أقل منها لإداريي الجامعة والفروق كانت دالة عند المستوى(0.05) في متغيرات القوة والفرص .

ج- الانحراف المعياري كان أكثر دلالة لدرجات إداريي الجامعة عنها لأعضاء الكلية في متغيرات الفرص والتهديدات .

6) دراسة Price(2001):-

وهي بعنوان " التخطيط الإستراتيجي وصلته بالتطبيق في مناطق تعليمية مختارة من ولاية إيلينويز "

Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts .

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار حالة التنفيذ لأعمال مقترحة وجدت في مستندات منشورة للتخطيط الإستراتيجي لمناطق تعليمية مختارة .

وهي دراسة حالة لثلاث مناطق تعليمية منفصلة .

وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وبعض المتغيرات مثل سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية (ابتدائي ــ متوسط ــ عليا) .

وقد تم جمع البيانات بطرق كمية ونوعية .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد تم استخدام أدوات دراسة ممثلة في استطلاع مكتوب لمعلمين مؤهلين وكذلك مقابلات مع جميع مراقبي مدارس المنطقة مع أدوات مراجعة للخطط الإستراتيجية .

وقد أعطت البيانات التي تم جمعها صورة كلية عن مدى إدراك كل من المعلمين المؤهلين والمراقبين عن تنفيذ الخطط الإستراتيجية لكل منطقة تعليمية .

وقد أوضحت النتائج أن تخصصية أهداف الخطط الإستراتيجية نفذت بدرجة ما تبعاً لمراقبي المنطقة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين اتفقوا في بعض الجوانب ولكنهم لم يكونوا على وعي بالإنجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ المحددة .

وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن سنوات الخبرة ومستوى المرحلة التعليمية لم يكن لها تأثيراً كبيراً في استجابات المعلمين .

وفي المناطق التعليمية التي أظهر فيها المراقبون اهتماماً بالخطط الإستراتيجية كان المعلمون أكثر إيجابية ووعياً بمستندات التخطيط .

7) دراسة Bliss & Others (1999م)

وهي بعنوان " التخطيط الإستراتيجي وأنظمة إدارة المدرسة" .

Strategic planning And School –Based Management Systems

وقد هدفت الدراسة إلي تقديم نظرة عامة عن التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي من خلال عرضه لتاريخ التخطيط الإستراتيجي مع توظيف هذا التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة وأهدافها وبرامجها .

وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي الذي رجع فيه الباحث للأدب التربوي حول الموضوع وإلى نماذج من التخطيط الإستراتيجي في منطقة (أورلاند و فلوريدا) كأمثلة ممتازة حققت النتائج المرغوبة.

وقد كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:-

1) أن التخطيط الإستراتيجي يخفف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية. ويلبي الكثير من الحاجات التربوية.

2) التعرف على البيئة المستقبلية وتحليل بيئة المدرسة واختيار البدائل الإستراتيجية تخضع البرنامج التربوي للتحليل قبل التطبيق مما يجنب المدرسة الكثير من الخسائر .

3) أكدت الدراسة على أن عملية التحليل الإستراتيجي يجب أن تتضمن

أ- مراعاة مدى ملائمة البرامج للحاجات.

ب- دراسة وتقويم نتائج التطبيق خلال فترات زمنية ممتازة.

8) دراسة Bridg & Peel (1999م):

وهي بعنوان "العلاقة بين استخدام الحاسوب والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة في بريطانيا".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين استخدام الحاسوب والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة في بريطانيا .

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد كانت الدراسة ميدانية حيث تم استطلاع آراء مجموعة من المنظمات المتوسطة والصغيرة في بريطانيا .

وقد توصلت الدراسة إلى أن (27 %) من المنظمات الصغيرة، و(22%) من المنظمات متوسطة الحجم لم تتعامل بالتخطيط الإستراتيجي بمعناه المعاصر .

وأن هناك (22%) من المنظمات متوسطة الحجم تمارس التخطيط الإستراتيجي ولكن دون ممارسة متكاملة للأبعاد الأساسية .

9) دراسة Thomas &Wheele(1998م)

وهي بعنوان " أثر الاتجاه الإستراتيجي على الإنتاجية " .

The Effect Of Strategic Attitude On Profit and Productivity

وقد هدفت الدراسة إلي التعرف على الاتجاه الإستراتيجي في الإدارة وأثره على الإنتاجية.

وقد استخدم الباحثان المنهج المسحي في هذه الدراسة التي امتدت إلى ثلاث سنوات.

وقد شملت عينة الدراسة (101) من المنظمات والشركات التصنيعية.

وقد كانت أداة الدراسة هي الاستطلاع.

وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:-

1) أن الشركات التي تطبق مفاهيم الإدارة ا لإستراتيجية قد أظهرت تحسناً ملموساً في المبيعات والإنتاجية مقارنة بشركات لم تطبق هذه المفاهيم.

2) أنه حتى (80%) من التحسن الممكن تم تحقيقه من خلال التغيرات في الاتجاه الإستراتيجي للشركة.

3) وأظهرت نتائج المسح أن أعلى ثلاث فوائد نتجت من تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي:-

أ- إدراك أوضح للرؤية المستقبلية الإستراتيجية للشركة.

ب-تركيز أقوى على كل ماهو مهم من الناحية الإستراتيجية.

ج- فهم أفضل للبيئة سريعة التغير والتصرف بحسبها.

10) دراسة Baile (1998م)

وهي بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في الوكالات الفدرالية " .

Strategic Planning In Federal Organization

وقد هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الوكالات الفيدرالية وإلى الكشف عن الصعوبات التي تواجهها عند وضع الخطط الإستراتيجية.

كما هدفت إلي دراسة العلاقة بين تلك الصعوبات ودرجة شيوعها في الوكالات الفيدرالية،ثم وصف التقنيات التي تستخدمها الوكالات الفيدرالية للتغلب على هذه الصعوبات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد استخدم الباحث المقابلات كأداة للدراسة.

وقد شملت عينة الدراسة رؤساء تلك الوكالات الفيدرالية. **ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:-**

1) أن قيادات المنظمات تحتاج إلى فهم ديناميكية الإستراتيجية لكي تؤسس خطة فعالة وتقود المنظمة للمستقبل.

2) أن الكثير من الصعوبات التي واجهت الوكالات تتعلق بكيفية الاجتماعات والتفاوضات القانونية.

3) أنه حتى تنجح أغلبية التقنيات يجب أن تسمح الوكالات بدخول وتدفق المعلومات بينها وبين المجموعات في بيئاتها الداخلية والخارجية مع وجود ترابط في عمليات التخطيط.

11) دراسة Lashway (1997م)

وهي بعنوان " الإدارة الإستراتيجية طريقا لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع " .

Strategic Management is the way to reconnect the school with the society".

وقد هدفت الدراسة إلي التعرف على دور مدير المدرسة في وضع الخطط والرؤية الإستراتيجية وفي ربط المدرسة بمجتمعها وذلك من خلال وضع رؤية إستراتيجية مستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع لإعادة الثقة والعلاقة بينهما.

وقد استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي في الدراسة.

تعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي الاستقصائي القائم على الأسلوب الوصفي حيث أبرزت دور مدير المدرسة المحوري في تشكيل خطة المدرسة الإستراتيجية.

وأوضحت أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي عملية معقدة تتطلب تفكير وتأمل مستمر.

وقد حددت من خلال دراستها أساليب الإدارة الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجية من خلال :-

1. الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة المدرسية (الداخلية والخارجية).
2. تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة.
3. إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ وتقويم ومتابعة الرؤية.
4. دراسة حالات الغموض الناتجة عن تطبيق الخطة والرؤية الإستراتيجية.
5. التغطية الإعلامية والترويج للرؤية والخطة الإستراتيجية.

12) دراسة James (1997م)

وهي بعنوان " التخطيط الإستراتيجي الفعال في بيئة التعليم العالي "

وقد هدفت هذه الدراسة إلي تقديم نموذج هوشن للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات، وذلك لمواجهة نقص الموارد، وزيادة مستويات المنافسة، والتقدم التكنولوجي السريع والتي تعتبر تحديات تواجه المؤسسات الجامعية وكيفية التخطيط لمستقبلها .

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها لضمان نجاح النموذج المقترح ومن أهم هذه الخطوات:

1) تحديد جماعة التخطيط والتي تقوم بمساعدة القيادة المؤسسية لتحديد رسالة المؤسسة والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه الرسالة.
2) تحديد الاتجاهات والحاجات والأهداف العريضة المطورة ثم التطبيق من خلالها .
3) تقويم فاعلية العمليات السابقة ومدي فعاليتها لحاجات العملاء.

وقد أوضحت الدراسة ضرورة اهتمام المسئولين عن مؤسسات التعليم العالي باستخدام الأدوات الإحصائية المرتبطة بالتحليل البيئي والتدريب علي كيفية استخدامها لتحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية .

13) دراسة Michael (1995م):

وهي بعنوان " نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي للتغلب على التحديات التي تواجه المسئولين عن برامج تعليم الكبار".

وقد هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج للتخطيط الإستراتيجي يتضمن العمليات المرتبطة بالاتفاق المبدئي بين أعضاء لجنة التخطيط حول استخدام التخطيط الإستراتيجي، وتحديد برنامج ورسالة المؤسسة،وصياغة أهداف البرنامج، وإدارة تحليل **"SWOT"** (تحديد جوانب القوة والضعف، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات) وتطوير الإستراتيجيات وخطة العمل، وتنفيذ الخطة،ومراقبة الخطة وتقويم مخرجات التطبيق.

قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الإستراتيجي ساعد المسئولين عن هذه البرامج في تكوين رؤية واضحة عن: نوعية برامجهم، ومن تخدم ؟ وما الطرق المستخدمة لخدمتهم ؟ وساعد أيضا في ربط رؤية المؤسسة بالعمليات التخطيطية التي ستطبق مستقبلاً، وفي إيجاد علاقات مع المؤسسات المعنية، إضافة إلى تطوير أهداف هذه البرامج، وتطوير تطبيق الإستراتيجية، مع ضرورة اهتمام المسئولين عن برامج تعليم الكبار بالفحص المستمر لهذه البرامج للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وعلى الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه هذه البرامج لتحسينها.

14) دراسة Johnson & Jones (1995م):

وهي بعنوان " نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي بكلية كاردينال ستريش بجامعة ويسكنسن".

وقد هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج للتخطيط الإستراتيجي بكلية كاردينال ستريش بجامعة ويسكنسن

وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو من نوع البحث المكتبي.

واعتمدت الدراسة على مبادئ التخطيط الإستراتيجي الشامل ومبادئ تطوير الخبرات،

وكان من نتائج الدراسة وضع النموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي، وقد تضمن النموذج العمليات التخطيطية المرتبطة بتحديد رسالة الكلية، وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد،وتحديد المسؤوليات، وتطبيق الإستراتيجية، وهذه تعتبر من أهم ملامح النموذج المقترح للتخطيط الإستراتيجي.

وقد أثبتت النتائج أن الاستخدام الفعال لهذه العمليات يتطلب الإعداد والاتصال، وجمع البيانات، واستخدام أساليب التحليل البيئي الداخلي والخارجي، واختيار أعضاء الفريق،وإدارة الجلسات الخاصة بالتخطيط، والإعلان عن الخطة، والتجديد السنوي لها، وقد أكدت الدراسة على ضرورة مشاركة الإدارة العليا في التخطيط.

15) دراسة Ronald (1988م):

وهي بعنوان "التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي: دراسة حالة على إحدى كليات جامعة جورجيا"

وقد استهدفت الدراسة مساعدة القادة الأكاديميين بجامعة جورجيا على مواجهة مشكلات جامعتهم المتمثل بعضها في زيادة تكاليف التعليم، إضافة إلى قلة عدد الطلاب المقيدين، والبحث عن آلية تخطيطية جديدة تراعي مطالب الحاضر والمستقبل.

ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وقد تم تحليل خمسة نماذج للتخطيط الإستراتيجي المستخدمة في مجالات الإدارة والتربية، إضافة إلى نموذج تخطيط إستراتيجي مستخدم في إحدى الكليات العامة.

وبعد تحليل محتويات هذه النماذج أمكن عمل تصور مقترح لنموذج تخطيط إستراتيجي للكلية المعنية بالدراسة، وقد تبين من تحليل هذا التصور أن أهم العمليات المتضمنة به تتمثل في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية،وبيئتها الخارجية،وصياغة الإستراتيجية،وتنفيذ الإستراتيجية.

وقد أوضحت الدراسة ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الإستراتيجي يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وما تنشده مستقبلاً.

16) دراسة Larry،Oste (1985م)

وهي بعنوان "تطوير الخطة الإستراتيجية لمكتبة لي.ب هارولد: نموذج للخدمات المكتبية العامة"

وقد استهدفت الدراسة تطوير الخطة الإستراتيجية لقسم خدمات المعلومات بمكتبة لي.ب هارولد بجامعة برجهام الكبرى، وعمل نموذج للتخطيط الإستراتيجي لوحدات الخدمة العامة بالمكتبات الأكاديمية بكلية أوتا Utah".

ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي، وقامت بدراسة ميدانية.

وقد تم استخدام الاستبيانات كأداة للتعرف على أراء جميع العاملين بمكتبة الكلية تجاه هذا النموذج.

وبجمع الاستبيانات وتحليلها إحصائياً، اتفق المستفتون على أن عمليات التخطيط الإستراتيجي التي يجب أن يتضمنها هذا النموذج تتمثل في تحديد رسالة المكتبة، وتحليل بيئة المكتبة، وتحديد البرامج الحالية، واستخدام تحليل **"SWOT"** (تحديد جوانب القوة والضعف، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات)، وتحديد الإستراتيجيات وتطوير الخطة.

وقد أوضحت الدراسة أنه عند تطوير أي خطة إستراتيجية لأي مكتبة عامة لابد من الاهتمام بتحديد عملياتها، وكيفية استخدام نموذج تحليل **"SWOT"** أثناء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها.

3-4: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسة يمكن رصد العديد من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، والتي كان لها أثر هام في بناء هذه الدراسة.
ولرصد هذه النقاط نلقي نظرة تحليلية على كل نوع من هذه الدراسات، ثم نلقي نظرة لمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه، وجوانب الاختلاف، وجوانب الاستفادة،وأهم ما تتميز به هذه الدراسة.

أ) نظرة تحليلية على الدراسات السابقة المحلية (الفلسطينية) :-

1- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

فقد تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأغراض والأهداف، فبعضها تناول واقع التخطيط الإستراتيجي وهو ما يتشابه تماما من حيث المضمون مع هذه الدراسة مثل دراسة كل من (**الأشقر، 2006**)، (**أبو معمر، 2002**)، (**السالم والنجار، 2002**).
ومنها ما تناول موضوع الإدارة الإستراتيجية كمفهوم شامل للتخطيط الإستراتيجي مثل دراسة (**عساف، 2005**) و(**الفرا، 2003**)، ومنها ما تناول موضوع التخطيط والتطوير الإداري مثل دراسة كل من (**شبلاق،2006**)، و(**الحجار،2001**)، و(**الصالحي، 1999**).
ومنها ما تناول برنامج التخطيط الذي تتبناه دائرة التعليم بوكالة الغوث بقطاع غزة، وأثره على أداء المعلمين مثل دراسة (**التربية والتعليم بالوكالة، 2004**)، (**العاجز ونشوان، 2004**) .
وبذلك ففي هذا المجال تتفق أغراض وأهداف هذه الدراسة كلياً مع الدراسات التي تناولت واقع التخطيط الإستراتيجي، وتتفق جزئيا مع باقي الدراسات .

2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :ـ

فقد اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة المحلية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج يناسب طبيعة هذه الدراسة .

3- من حيث أداة الدراسة :ـ

فقد اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة المحلية في استخدامها للاستبيان كأداة للدراسة .
واشتركت في استخدام المقابلات الشخصية كأداة أخرى للدراسة مع دراسة كل من : - (**الفرا، 2003**)، و(**الحجار،2001**)، و(**الصالحي، 1999**).

4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :ـ

فقد اشتركت هذه الدراسة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة كمجتمع وعينة للدراسة مع دراسة كل من (**دائرة التربية والتعليم، 2004**) و(**الصالحي، 1999**)، واختلفت مع باقي الدراسات المحلية التي كان مجتمعها وعينتها متمثلاً في مديري المدارس الحكومية مثل دراسة

(**عساف، 2005**) و(**شبلاق،2006**)،أو مديري الدوائر والأقسام مثل (**الحجار،2001**)، أو معلمي الوكالة مثل (**العاجز ونشوان، 2004**)، أو منظمات صناعية أو شركات مقاولات أو منظمات غير حكومية مثل (**الأشقر، 2005**)، (**الفرا، 2003**)، (**أبو معمر، 2002**)، (**السالم والنجار، 2002**) .

ب) نظرة تحليلية على الدراسات السابقة العربية :-

1- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:-

اشتركت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة العربية في تناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي ومنها دراسة كل من (**المبعوث، 2003**) و(**حسين، 2002**) و(**السالم والنجار، 2002**) و (**عبد الرحيم، 2001**) و(**بن خثيلة، 1999**) و(**الجندي، 1999**) و(**الغزالي، 1996**).

في حين أنها اشتركت جزئياً مع بعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع التخطيط التربوي والتعليمي مثل دراسة كل من (**أبو خليل، 1997**) و(**الشبلي، 1993**).

2-من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:-

فقد اشتركت مع جميع الدراسات السابقة العربية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

3_ من حيث أداة الدراسة:-

فقد اشتركت هذه الدراسة في استخدام الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة مع دراسة كل من(**السالم والنجار، 2002**) و(**حسين، 2001**) و(**أبو خليل، 1997**) و(**الغزالي، 1996**) و(**الشبلي، 1993**).

كما اشتركت في استخدام المقابلة الشخصية كأداة أخرى للدراسة مع دراسة (**الشبلي، 1993**).

واختلفت مع العديد من الدراسات السابقة العربية التي استخدمت أسلوب البحث المكتبي، والذي يقوم على وضع أسئلة، ثم يجري البحث والاستقصاء والتحليل لاستنباط إجابات لها، مثل دراسة كل من (**المبعوث، 2003**) و(**حسين، 2002**) و(**بن خثيلة، 1999**) و(**الجندي، 1999**).

4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:-

فقد اختلفت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة العربية في مجتمع الدراسة وعينتها، والتي تمثلت عينتها في إداريي جامعات، أو مدراء منظمات صناعية، أو العاملين بأجهزة التخطيط، أو معلمين أو مدراء تعليم وموجهين.

جـ) نظرة تحليلية على الدراسات الأجنبية :-

1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات الأجنبية في تناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي كموضوع وهدف للدراسة ، بعض الدراسات تناولت الموضوع من خلال وضع تصور أو نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي مثل دراسة كل من (***Micheal، 1995***) و(***Johnson & Jones، 1995***)، وبعضها اهتم بدراسة أثر التخطيط الإستراتيجي كدراسة (***Campbell، 2003***)، وبعضها اهتم بتقييمه

مثل دراسة (***Rivera & Carmen ،2002)***، وبعضها اهتم بدراسة حالته وأنماطه كدراسة ***(Kaporch،2003)***

2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :ـــ

فقد اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة الأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات .

واختلفت مع دراسة ***(Bliss & others،1999)*** والتي استخدمت المنهج الوصفي التاريخي، وكذلك مع دراسة ***(Lash way،1997)***، ودراسة ***(James ،1997)*** التي اقتصرت على المنهج الوصفي .

3- من حيث أداة الدراسة :ـــ

فقد اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة الأجنبية في اختيار الاستبيان كأداة للدراسة مثل دراسة كل من ***(Campbell، 2003)***، و***(Kaporch،2003)***، و***(،1985 Ost & Larry)***، وكذلك اتفقت مع دراسة كل من ***(Baile ،1998)***، و***(Rivera & Carmen ،2002)***، و***(Price،2001)***، و***(Johnson،2003)*** في استخدام المقابلة كأداة أخرى للدراسة .

واختلفت مع باقي الدراسات التي اعتمدت على استخدام نماذج تقويم أو تخطيط كأدوات للدراسة مثل دراسة كل من ***(Ronald،19888)***، و***(James ،1997)***، و***(Bliss & others،1999)***، و***(Rivera & Carmen،2002)*** .

4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :ـــ

فقد اختلفت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة الأجنبية في مجال مجتمع وعينة الدراسة، حيث كان مجتمع وعينة الدراسة في تلك الدراسات يتناول مدراء شركات أحياناً مثل دراسة ***(Thomas &wheel، 1998)***ومسئولي التخطيط في مناطق تعليمية مثل دراسة***(Johnson،2004)***، ومعلمين أحياناً مثل دراسة ***(Price،2001)***،ومراقبي التعليم أحياناً مثل دراسة ***(Moxley ،2003).***

د) ومن حيث النتائج المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والتي توصلت لها مجمل الدراسات السابقة يتضح ما يلي :ـــ

1- أجمعت جميع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي على ضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي بصورة صحيحة، وعلى ضرورة مشاركة كل المعنيين في عملية التخطيط .

2- أظهرت معظم الدراسات عدم الوضوح الكافي للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لغالبية من شملتهم الدراسات.

3- أن على المديرين أن يأخذوا بمنهج التخطيط الإستراتيجي حتى تصبح لهم نظرة تكاملية لكل العوامل التي تؤثر على المؤسسات التي يديرونها .

4- أن التخطيط الإستراتيجي هو المنهج الشمولي الذي يقوم على رؤية شاملة وإجمالية، ويخضع أبعاد أي موقف للتحليل البيئي الداخلي والخارجي، ويبحث عن الإستراتيجيات البديلة .

5- أن التخطيط الإستراتيجي يخفف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية، ويلبي الكثير من الحاجات التربوية.

6- ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الإستراتيجي يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وما تنشده مستقبلاً.

7- أن الإستراتيجية تعتمد على تحليل ظروف البيئية الداخلية والخارجية المؤسسات، وكذلك القدرة على التنبؤ بالمستقبل، لذلك فهي بحاجة إلى نظام معلومات يساعد المنظمة على اتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب .

3- تناولت الدراسات العلاقة بين أداء أفراد العينة على الموضوعات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وبعض المتغيرات، ومنها: الجنس، والمؤهل العلمي أو التربوي، ونوع المؤسسة، وعدد سنوات الخدمة وقد تباينت النتائج بهذا الخصوص بحسب طبيعة المؤسسة، ونوع العمل فيها،

6- أن التخطيط الإستراتيجي لا يتم على مستوى المنظمة فقط، وإنما على مستوى الإدارات الوظيفية المكونة لها، والإستراتيجيات الوظيفية تعمل دائماً في ظل الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمات .

هـ) *أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :-*

1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

يتشابه موضوع وأهداف هذه الدراسة في رصدها لواقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة مع الكثير من الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (**الأشقر، 2006)** من الدراسات المحلية، والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة،وكذلك من الدراسات العربية دراسة(**عبد الرحيم، 2001)** التي هدفت إلى زيادة فاعلية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة وغيرها من الدراسات التي حاولت وضع تصور للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات مثل دراسة(**المبعوث،2003**)،و(**حسين،2002**).ومن الدراسات الأجنبية دراسة (***Michael،1995)***، ودراسة (***Johnson & Jones،1995)*** والتي هدفت إلى وضع تصور أو نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي،وكذلك دراسة(***Campbell، 2003)*** التي اهتمت بدراسة أثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي

2- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة وعينتها في هذه الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث بغزة، وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من : (**دائرة التربية والتعليم، 2004)، و(الصالحي، 1999)** والتي تعاملت مع نفس المجتمع والعينة.

3- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات المحلية مثل دراسة كل من : (**الأشقر، 2006)، و(شبلاق،2006)، و(عساف، 2005)، و(عطا الله، 2005)، و(أبو معمر، 2002)، و(الحجار،2001)، و(الصالحي، 1999)** التي استخدمت نفس المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك اتفقت مع العديد من الدراسات العربية التي استخدمت نفس المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من: **(المبعوث، 2003)**، و**(حسين، 2002)**، و**(السالم والنجار، 2002)**، و**(عبد الرحيم، 2001)، و(بن خثيلة، 1999)، و(الجندي، 1999)، و(الغزالي، 1996).**

4- من حيث أداة الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على أداتين للدراسة وهما الاستبانة كأداة رئيسة، والمقابلة الشخصية كأداة مساندة، وهي بذلك اتفقت كلياً مع دراسة كل من: **(الفرا، 2003)، و(الحجار،2001)، و(الصالحي، 1999)، و(صبح، 1982)**، ودراسة **(الشبلي، 1993).**

وقد اتفقت جزئياً مع باقي الدراسات الميدانية التي استخدمت الاستبانة فقط كأداة رئيسة للدراسة.

5 – من حيث متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة أربعة متغيرات للدراسة وهي : الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة (المرحلة) وعدد سنوات الخدمة، وهي بذلك تتشابه في بعض هذه المتغيرات مع العديد من الدراسات السابقة مثل :

دراسة (**شبلاق، 2006**)، و(**الأشقر، 2006**)، و(**أبو معمر، 2002**)، و(**الحجار، 2001**)، و(**الصالحي، 1999**) والتي اختارت هذه المتغيرات أو بعضاً منها بحسب طبيعة المؤسسة والعينة.

6- من حيث نتائج الدراسة:

اتفقت نتائج هذه الدراسة في عدم الوضوح الكافي للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الجانب من الدراسة مثل دراسة(**الأشقر، 2006**)، و(**عطا الله، 2005**)، و(**الفرا، 2003**)،و(**حسين، 2002**) و(**السالم والنجار، 2002**) والتي أظهرت عدم الوضوح الكافي للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى عينة الدراسة.

وكذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات بالدراسة **مثل دراسة كل من: (شبلاق،2006)، (الأشقر، 2006)، و(عساف، 2005)، و(أبو معمر، 2002)، و(الحجار،2001)، و(الصالحي، 1999).**

و) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :-

1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تناول موضوع هذه الدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم المدرسي، وهذا يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات أهلية مثل دراسة (**الأشقر، 2006**)، أوفي مجالات صناعية وخارج نطاق التعليم مثل ودراسة (**أبو معمر، 2002**)، أوفي التعليم الجامعي مثل دراسة (**المبعوث، 2003**)، ودراسة (**حسين، 200**)، أو موضوعات تتعلق بالتخطيط العام أو التطوير الإداري مثل دراسة كل من: **و(الحجار،2001)، و (الصالحي، 1999)، و(شبلاق،2006)** .

2- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

تمثلت عينة هذه الدراسة ومجتمعها في مديري مدارس وكالة الغوث بغزة، وعلى الرغم من تشابهها في ذلك مع بعض الدراسات، إلا أنها اختلفت مع العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع ومنها ما استهدف مديري مؤسسات غير تعليمية مثل دراسة كل من (**الفرا، 2003**)، **و(الأشقر، 2006)، و(أبو معمر، 2002) وغيرها.**

3- من حيث نتائج الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة في بعض نتائجها عن نتائج بعض الدراسات، فمثلاً أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لم تكن واضحة بدرجة كافية لعينة الدراسة، وهي بذلك تختلف مع نتائج بعض الدراسات بهذا الخصوص مثل دراسة (**عساف، 2005**)، و(**الغزالي، 1996**) والتي أظهرت وجود وضوح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة.

كذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة المتعلقة بتأثير بعض متغيرات على أداء أفراد العينة عن نتائج بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بنفس المتغيرات، فمثلاً أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهي بذلك اختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة **الأشقر(2006)**، ودراسة **العاجز ونشوان (2004)**، ودراسة **الفرا (2003)**، ودراسة **السالم والنجار(2002)**، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي المؤهل الأعلى.

كذلك أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، وهي بذلك تختلف مع نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة **مقبل (2004)**، ودراسة **العاجز ونشوان(2004)** والتي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث.

ز) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:-

لقد استفادالباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:-

1-اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

2- بناء أدوات الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان والمقابلات الشخصية، وتحديد مجالاتها وفقراتها.

3- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

4- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

5- تعرف نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .

6- الإجراءات المناسبة للدراسة.

ح) أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-

1- تتميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات بتناولها لموضوع التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم المدرسي في قطاع غزة عموماً، وفي المدارس التابعة لوكالة الغوث على وجه التحديد، بعد تبنيها لهذا النوع من التخطيط في العام 2001م ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير.

2- قدم الباحث أداتين لتحديد واقع التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم المدرسي، وهما من إعداده.

3- في حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتعلق بالتخطيط المدرسي الإستراتيجي في قطاع غزة، لحداثة تبني هذا الموضوع في مدارس وكالة الغوث.

الفصل الرابع

4: الطريقة والإجـــراءات

4-1: منهج الدراسة

4-2: مجتمع الدراسة.

4-3: عينة الدراسة.

4-4: أدوات الدراسة.

4-5: صدق الاستبانة .

4-6: ثبات الاستبانة.

4-7: المقابلة.

4-8: المعالجات الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع

4: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4-1 : منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله " وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها ، وبيان العلاقة بين مكوناتها ، والآراء التي تطرح حولها ، والعمليات التي تتضمنها ، والآثار التي تحدثها" . **(أبو نجيلة، 1996، 187).**

4-2 : مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة في الفصل الأول للعام الدراسي 2007/2006م ، والبالغ عددهم (193) مديراً ومديرة. **(ملحق رقم 8)**

4-3 : عينة الدراسة:

أ) عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) فرداً، بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة الأصلي، بهدف التأكد من صدقة الأداة، وثباتها وأهليتها للتطبيق في هذه الدراسة.

الجدول (4-1)

يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس والمرحلة الدراسية

الجنس	ابتدائي		إعدادي		المجموع	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
ذكر	7	23.33	5	16.67	**12**	**40**
أنثى	13	43.33	5	16.67	**18**	**60**
المجموع	**20**	**66.67**	**10**	**33.33**	**30**	**100**

ب) عينة الدراسة الفعلية:

نظراً لأن مجتمع الدراسة محدود ، فقد تمّ إجراء الدراسة على المجتمع الكلي للدراسة، باستثناء أفراد العينة الاستطلاعية، حيث بقي من مجتمع الدراسة (163) مديراً ومديرة، تمّ تطبيق أداة الدراسة عليهم،

وتمّ استرجاع (150) استبانة صالحة للإدخال والمعالجة، تمّ اعتمادها كعينة للدراسة ، وهي تعادل نسبة (78%) من مجتمع الدراسة.

وفيما يلي الجداول التي تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة وهي: الجنس ، ونوع المدرسة ، والمؤهل الأكاديمي ، وسنوات الخدمة.

جدول (4-2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	60	40.0
أنثى	90	60.0
المجموع	**150**	**100.0**

جدول (4-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المدرسة

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	102	68.0
إعدادي	48	32.0
المجموع	**150**	**100.0**

جدول (4-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الأكاديمي

المؤهل الأكاديمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	23	15.3
بكالوريوس	117	78.0
ماجستير أو دكتوراه	10	6.7
المجموع	**150**	**100.0**

جدول (4-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	46	30.7
من 5 -10سنوات	61	40.7
أكثر من 10سنوات	43	28.7
المجموع	**150**	**100.0**

4-4 : أدوات الدراسة :

وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين للدراسة وهما:

1-**الاستبانة:** وقد استخدمت " كأداة رئيسة ملائمة لهذا النوع من الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات من قبل عينة الدراسة ".**(ملحم، 2000: 300)**

وقد وجهت إلى مديري/ات مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعددهم**(193)** مدير/ة.

2-**المقابلة:** حيث تم إعداد نموذج مقابلة مقننة، تمت مع بعض المسئولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ، وعددهم ()10 مسؤولين. انظر **الملحق رقم (4)**

ولقد اعتمد الباحث في بناء أدوات الدراسة على المصادر التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة، والأدب التربوي ذي الصلة ، و الاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بالإدارة التربوية بصورة عامة ، وبالتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة .
- استطلاع رأي عينة من مديري/ات مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي.
- استشارة بعض ذوي الخبرة والاختصاص من العاملين في هذا المجال من الجامعات ووكالة الغوث ، والباحثين.
- الاستفادة من خبرة الباحث في ميدان عمله كمعلم ثم مدير لمدرسة ثم مشرف تربوي ، وكمراقب لمنطقة تعليمية ، ثم كمدرب لمديري/ات مدارس الوكالة بغزة على مشروع التخطيط لتطوير المدرسة.

وفيما يلي مزيد من التوضيح حول أدوات الدراسة:-

أولاً: الاستبانة:

فقد قام الباحث ببناء استبانة حول التخطيط المدرسي الإستراتيجي ، وهي تتكون من جزأين:

الجزء الأول: يقيس بعض أهم المفاهيم الرئيسة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

الجزء الثاني: ويتناول الاتجاهات والممارسات والصعوبات المرتبطة بعملية التخطيط الإستراتيجي ، ويتكون من ثلاث مجالات وهي:

المجال الأول : اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي.

المجال الثاني : ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي.

المجال الثالث : الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي.

ومن ثم قام الباحث ببناء الإستبانة وفق الخطوات التالية:

1- تحديد الأجزاء والمجالات الرئيسة المذكورة أعلاه والتي شملتها الاستبانة.

2- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

3- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي اشتملت على (70) فقرة .

4- تم إعطاء كل فقرة في الجزء الأول وزن مدرج وفق سلم متدرج ثنائي(**موافق ، غير موافق)** وذلك يتناسب مع طبيعة البنود في هذا الجزء، والتي تتعلق بقياس مدى امتلاك مديري المدارس لبعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، بينما أعطى لكل فقرة في مجالات الجزء الثاني وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي(**بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً**) ويتم تصحيحها بالدرجات **(5، 4، 3، 2، 1)** على التوالي، وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من الاستبانة ما بين **(50،250**) درجة، **والملحق رقم (1)** يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

5- تحكيم الاستبانة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين التربويين المختصين في الجامعات الفلسطينية بغزة ومركز القطان ، وفي دائرة التعليم بوكالة الغوث بغزة ، وفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وذلك لإبداء آرائهم حول صدق وملائمة الاستبانة للتطبيق على عينة الدراسة، واقتراح التعديلات اللازمة، وهو ما سنوضحه فيما يلي:-

4-5: صدق الإستبانة:

4-5-1: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في أصول التربية، وممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة ومنها: الإسلامية، والأقصى، والقدس المفتوحة، والبعض الآخر من العاملين المختصين في مركز القطان ، وفي دائرة التعليم بوكالة الغوث بغزة ، وفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. انظر **الملحق رقم (3)**

وقد قام الأساتذة المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتمائها إلى كل جزء أو مجال من الاستبانة، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل صياغة بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (65) فقرة موزعة على أجزاء ومجالات الاستبانة. **والملحق رقم (1)** يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

والجدول التالي يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل جزء و مجال من أجزائها و مجالاتها:

جدول (4-6)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل جزء و مجال من أجزائها و مجالاتها

الجـــــزء أو المجـــــــال	عدد الفقرات
الجزء الأول: **مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.**	**15**
الجزء الثاني: **المجال الأول : اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي**	**12**
المجال الثاني : ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي.	**25**
المجال الثالث: الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي.	**13**
مجموع الفقرات للجزء الثاني: الاتجاهات والممارسات والصعوبات.	**50**
الاستبانة ككل	**65**

4-5-2: صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بهذا النوع من الصدق " حساب قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه ، ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة " **(أبو ناهية،1994: 127)**.

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مدير/ة مدرسة من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة ، وذلك قبل تطبيقها على عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ، وذلك باستخدام برنامج **(SPSS)** والذي يعني: "**برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية: Statistical Packages for Social Sciences** ".

والجداول التالية توضح معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للجزء أو المجال الذي تنتمي إليه:

الجدول (4-7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الجزء الأول من الاستبانة وهو" مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي" مع الدرجة الكلية لهذا الجزء

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها المادية والبشرية و إنجازاتها المستقبلية .	0.366	دالة عند 0.05
2	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها.	0.488	دالة عند 0.01
3	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى تخطيط طويل المدى تقوم به المدرسة.	0.417	دالة عند 0.05
4	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى عملية تحديد موقع المدرسة المستقبلي تبعاً لتحليل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية وتحديد الرسالة و تطوير الأهداف و الإستراتيجيات العامة.	0.364	دالة عند 0.05
5	يعبر مفهوم رؤية المدرسة هي شعارات عريضة لا يمكن الوصول إليها .	0.556	دالة عند 0.01
6	تشير رسالة المدرسة إلى توجيه الجهود و الموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة .	0.571	دالة عند 0.01
7	تشير رسالة المدرسة إلى الإطار المميز للمدرسة عن غيرها من حيث وظيفتها وغرض وجودها.	0.361	دالة عند 0.05
8	يشير مصطلحا الرؤية و الرسالة لأي مدرسة إلى نفس المعنى.	0.500	دالة عند 0.01
9	يعتبر **SWOT** * أحد أدوات تحليل البيئة الداخلية و ليس البيئة الخارجية للمدرسة.	0.609	دالة عند 0.01
10	يتطلب التخطيط الإستراتيجي منظومة متطورة من الأهداف طويلة الأجل و قصيرة الأجل.	0.445	دالة عند 0.05
11	يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها المدرسة.	0.551	دالة عند 0.01
12	تقييم الموقف الحالي للمدرسة هو أحد المرتكزات الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي.	0.366	دالة عند 0.05
13	تهدف عملية التدقيق على أداء المدرسة إلى تحديد حاجات كل من المعلمين و الطلاب .	0.481	دالة عند 0.01
14	يعتبر مؤشرات الأداء و معايير النجاح تعبيرين مترادفين و لهما نفس الاستخدام .	0.436	دالة عند 0.05
15	الخطط الإجرائية (التشغيلية) هي جزء رئيس من الخطط الإستراتيجية .	0.364	دالة عند 0.05

درجة الحرية = 30 – 2 = 28

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ويتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات الجزء الأول ترتبط بالجزء الذي وجدت فيه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (4-8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول من الجزء الثاني للاستبانة وهو"" اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي " مع الدرجة الكلية للمجال الأول وللجزء الثاني من الاستبانة

م	الفقرة	الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة	الارتباط مع الجزء الثاني	مستوى الدلالة
1	أتابع الجديد في مجال التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الأخرى.	0.670	دالة عند 0.01	0.666	دالة عند 0.01
2	أعتقد أن المدارس بحاجة ماسة إلى التخطيط الإستراتيجي المدرسي.	0.929	دالة عند 0.01	0.832	دالة عند 0.01
3	أتبنى التخطيط الإستراتيجي لأنه يساعدني في اتخاذ قرارات مدرسية أفضل.	0.862	دالة عند 0.01	0.706	دالة عند 0.01
4	أرى أن التخطيط الإستراتيجي المدرسي يسهم في تحسين الأداء المدرسي	0.809	دالة عند 0.01	0.689	دالة عند 0.01
5	أرى أنه يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة.	0.823	دالة عند 0.01	0.624	دالة عند 0.01
6	أعتقد أن نتائج التخطيط الإستراتيجي تعادل الوقت والجهد الكبير المبذول.	0.824	دالة عند 0.01	0.725	دالة عند 0.01
7	أهتم بوجود رؤية واضحة للمدرسة.	0.615	دالة عند 0.01	0.690	دالة عند 0.01
8	أرى ضرورة استخدام طريقة علمية لتحديد الحاجات وترتيبها بحسب الأولويات.	0.786	دالة عند 0.01	0.574	دالة عند 0.01
9	أشعر بأهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة قبل البدء في بناء الخطة.	0.835	دالة عند 0.01	0.683	دالة عند 0.01
10	أرى ضرورة إجراء عملية تدقيق معمقة قبل الشروع في بناء الخطة.	0.858	دالة عند 0.01	0.755	دالة عند 0.01
11	أشعر بمزيد من الثقة في العمل عندما أتبنى التخطيط الإستراتيجي.	0.784	دالة عند 0.01	0.664	دالة عند 0.01
12	أضع مدرستي في وضع تنافسي أفضل عندما أخطط إستراتيجياً لمدرستي.	0.882	دالة عند 0.01	0.692	دالة عند 0.01

درجة الحرية = 30 – 2 = 28

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ويتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الأول من الجزء الثاني ترتبط بالمجال الذي وجدت فيه، وكذلك بالدرجة الكلية للجزء الثاني من الاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.01$)** .

الجدول (4-9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني من الجزء الثاني وهو" " ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي " مع الدرجة الكلية للمجال الثاني وللجزء الثاني للاستبانة

م	الفقرة	الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة	الارتباط مع للجزء الثاني	مستوى الدلالة
1	أشرك العاملين في المدرسة في عملية التخطيط المدرسي.	0.906	دالة عند 0.01	0.861	دالة عند 0.01
2	أشرك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي.	0.868	دالة عند 0.01	0.800	دالة عند 0.01
3	أحدد أدوار كل فرد من المعنيين في خطة المدرسة.	0.825	دالة عند 0.01	0.699	دالة عند 0.01
4	أحرص على تبني منظومة قيمية عند البدء في عملية التخطيط.	0.705	دالة عند 0.01	0.634	دالة عند 0.01
5	أعمل ضمن رؤية واضحة ومفهومة لدى جميع المعنيين.	0.879	دالة عند 0.01	0.759	دالة عند 0.01
6	أحرص على توضيح رسالة المدرسة لجميع المعنيين.	0.861	دالة عند 0.01	0.795	دالة عند 0.01
7	أحدد نقاط القوة والضعف في بيئة المدرسة الداخلية.	0.797	دالة عند 0.01	0.738	دالة عند 0.01
8	أحدد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة.	0.859	دالة عند 0.01	0.814	دالة عند 0.01
9	أحلل العوامل (السياسية والاجتماعية و الاقتصادية..) المحيطة.	0.613	دالة عند 0.01	0.633	دالة عند 0.01
10	أدقق بعمق جميع مجالات العمل المدرسي في بداية التخطيط.	0.873	دالة عند 0.01	0.846	دالة عند 0.01
11	أستخدم معايير ومؤشرات محددة لتحديد الحاجات المدرسية.	0.802	دالة عند 0.01	0.783	دالة عند 0.01
12	أرتب الحاجات بحسب الأولويات بناء على معايير محددة.	0.848	دالة عند 0.01	0.857	دالة عند 0.01
13	أتبنى منظومة من الأهداف المتنوعة (طويلة وقصيرة المدى).	0.674	دالة عند 0.01	0.693	دالة عند 0.01
14	أرتب المعلومات اللازمة للتخطيط بطريقة يسهل الرجوع إليها.	0.887	دالة عند 0.01	0.784	دالة عند 0.01
15	أضّمن خطتي معايير واضحة للحكم على مدى تحقق الأهداف.	0.778	دالة عند 0.01	0.711	دالة عند 0.01
16	أعالج في خطتي قضايا إستراتيجية هامة وليس روتينية عادية.	0.818	دالة عند 0.01	0.774	دالة عند 0.01
17	أخطط لأنشطة مناسبة لتحقيق الأهداف.	0.908	دالة عند 0.01	0.909	دالة عند 0.01
18	أختار إستراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف تلاءم ظروف المدرسة.	0.892	دالة عند 0.01	0.896	دالة عند 0.01
19	أسعى إلى جدولة زمنية واضحة لأنشطة الخطة.	0.820	دالة عند 0.01	0.774	دالة عند 0.01
20	أضع خططاً إجرائية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة للخطة.	0.794	دالة عند 0.01	0.781	دالة عند 0.01
21	أوزع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين فيها.	0.924	دالة عند 0.01	0.869	دالة عند 0.01
22	أضمن الخطة أدوات مناسبة لمراقبة تنفيذ الخطة.	0.924	دالة عند 0.01	0.855	دالة عند 0.01
23	أقوم بتوفير جميع الموارد اللازمة لعملية التخطيط.	0.839	دالة عند 0.01	0.757	دالة عند 0.01
24	أراجع الخطة مع المعنيين لمعرفة مدى تحقق الأهداف.	0.839	دالة عند 0.01	0.760	دالة عند 0.01
25	أستفيد من التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط المستقبلية.	0.887	دالة عند 0.01	0.787	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ويتضح من الجدول أن جميع فقرات المجال الثاني من الجزء الثاني ترتبط بالمجال الذي وجدت فيه، وبالدرجة الكلية للجزء الثاني من الاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

الجدول (4-10)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث من الجزء الثاني وهو " الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي " مع الدرجة الكلية للمجال الثالث وللجزء الثاني للاستبانة

م	الفقرة	الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة	الارتباط مع للجزء الثاني	مستوى الدلالة
1	عدم الوضوح لبعض المفاهيم المستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي.	0.600	دالة عند 0.01	0.389	دالة عند 0.05
2	عدم وجود نماذج لخطط إستراتيجية جيدة توضح الإطار العام للتخطيط.	0.734	دالة عند 0.01	0.453	دالة عند 0.01
3	عدم توافر قاعدة بيانات جيدة تبنى عليها عملية التخطيط الإستراتيجي.	0.828	دالة عند 0.01	0.542	دالة عند 0.01
4	عدم كفاية التدريب على بناء هذا النوع من الخطط.	0.868	دالة عند 0.01	0.545	دالة عند 0.01
5	التنقلات المتكررة للعاملين المشاركين في عملية التخطيط.	0.759	دالة عند 0.01	0.419	دالة عند 0.05
6	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة.	0.599	دالة عند 0.01	0.542	دالة عند 0.01
7	عدم الاستقرار الناتج عن المتغيرات السياسية.	0.691	دالة عند 0.01	0.399	دالة عند 0.05
8	ارتفاع الكلفة المادية لهذا النوع من التخطيط.	0.722	دالة عند 0.01	0.391	دالة عند 0.05
9	مركزية الإدارة في وكالة الغوث تعرقل القيام بهذا النوع من التخطيط.	0.768	دالة عند 0.01	0.425	دالة عند 0.05
10	عدم تهيئة مدارس الوكالة بغزة لهذا النوع من التخطيط.	0.813	دالة عند 0.01	0.379	دالة عند 0.05
11	عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.	0.837	دالة عند 0.01	0.384	دالة عند 0.05
12	عدم تزويد المدارس بتغذية راجعة تطويرية من قبل المسئولين عن التخطيط.	0.823	دالة عند 0.01	0.383	دالة عند 0.05
13	عدم قناعة المديرين بجدوى وأهمية هذا النوع من التخطيط في مدارس الوكالة.	0.760	دالة عند 0.01	0.425	دالة عند 0.05

درجة الحرية = 30 – 2 = 28

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

ويتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الثالث من الجزء الثاني ترتبط ارتباطاً ذا دلالة بالمجال الذي وجدت فيه عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، و بالدرجة الكلية للجزء الثاني من الاستبانة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

وبذلك فإنه يتضح من الجداول السابقة أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 ، 0.05) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

4-5-3: الصدق البنائي:

قام الباحث بالتحقق من الصدق البنائي لمجالات الجزء الثاني للاستبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات هذا الجزء مع المجالات الأخرى ، وكذلك ارتباط درجة كل مجال مع الدرجة الكلية لهذا الجزء، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4-11)

معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الجزء الثاني للاستبانة مع كل مجال مع المجالات الأخرى وكذلك مع الدرجة الكلية للجزء الثاني من الاستبانة

المجال	مجموع الجزء الثاني من الاستبانة	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث
مجموع الجزء الثاني من الاستبانة	**1.000**			
المجال الأول	0.856	**1.000**		
المجال الثاني	0.938	0.876	**1.000**	
المجال الثالث	0.477	0.396	0.375	**1.000**

درجة الحرية = 30 - 2 = 28

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض ، وبالدرجة الكلية للجزء الثاني من الاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 ، 0.05)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

4-6 : ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

4-6-1: طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات لنفس المجال وذلك بحساب معامل الارتباط " بيرسون" بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة" سبيرمان براون" والجدول التالي يوضح ذلك:-

الجدول (4-12)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة

قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجـــــــال	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
الجزء الأول : **مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.**	**15**	**0.656**	**0.792**
الجزء الثاني : **1) اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي.**	12	0.836	0.911
2)ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي.	25	0.961	0.962
3) الصعوبات في ممارسة التخطيط الإستراتيجي.	13	0.858	0.860
مجموع الجزء الثاني من الاستبانة : الاتجاهات والممارسات والصعوبات	**50**	**0.639**	**0.780**

- **تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (**0.792**) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

4-6-2: طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4-13)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الجزء الأول : **مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.**	**15**	**0.599**
الجزء الثاني : **1) اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي.**	12	0.949
2) ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي.	25	0.981
3) الصعوبات في ممارسة التخطيط الإستراتيجي.	13	0.934
مجموع الجزء الثاني من الاستبانة : الاتجاهات والممارسات والصعوبات.	**50**	**0.969**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (**0.599**) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

4-7: المقابلة:

حيث تم إعداد نموذج لمقابلة مقننة، تمت مع مجموعة من المسئولين عن التعليم في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بمحافظات غزة، ولقد اشتملت المقابلة على عشرة أسئلة تم إعدادها من قبل الباحث ، وهي تتعلق ببعض الجوانب الخاصة بعملية التخطيط لتطوير المدرسة ضمن مشروع المدرسة كمركز للتطوير، والذي تم تبنيه من قبل إدارة التعليم بوكالة الغوث بمحافظات غزة .

وقد تم تحكيم أسئلة المقابلة بعرضها على مجموعة من المحكمين التربويين المختصين في الجامعات الفلسطينية بغزة، وفي مركز القطان، وفي دائرة التعليم بوكالة الغوث بغزة، وفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح وملائمة الأسئلة لتوجيهها إلى المسئولين أثناء مقابلتهم، واقتراح التعديلات اللازمة. **والملحق رقم(2)** يوضح شكل أسئلة المقابلة.

4-8: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية، وذلك لحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل جزء أو مجال من مجالات الاستبانة أو للاستبانة ككل.

2- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون " Pearson " لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

3-اختبار (ت) T. Test وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات التالية:

أ) الجنس (ذكر ، أنثى).

ب) نوع المدرسة " المرحلة التعليمية " (ابتدائي ، إعدادي).

4- أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات التالية:

أ) المؤهل العلمي. (دبلوم ، بكالوريوس ، ماجستير فأكثر)

ب) عدد سنوات الخدمة.(أقل من 5 سنوات ، من 5 – 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .

5- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.

الفصـــل الخامس

5: نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل الخامس

5: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تناول الباحث في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أدوات الدراسة، وخاصة من تحليل فقرات الاستبانة ،وإجابات المسؤولين في دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة عن تساؤلات المقابلة الشخصية، وذلك بهدف التعرف علـــى واقـــع التخطـــيط الإستراتيجي في المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة ، ومعرفة سبل تطويره ، ثم التحقق من فروض الدراسة لمعرفة علاقة هذا الواقع بمتغيرات الدراسة وهي :-

1- الجنس. (ذكر ، أنثى).

2- نوع المدرسة (ابتدائي ، إعدادي).

3- المؤهل العلمي (دبلوم فأقل ، بكالوريوس/ ليسانس ، ماجستير فأعلى).

4- عدد سنوات الخدمة كمدير (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من تطبيق الاستبانة على عينة الدراســـة، حيـــث استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية(***SPSS***) للحصول على نتائج الدراسة ، مع الاستفادة من تحليل إجابات المسؤولين عن تساؤلات المقابلة الشخصية في تفسير نتائج الدراسة، والتعـــرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة اعتمد الباحث **مقياس ليكارت الخماسي** على اعتبـــار أن الدرجة القصوى يقابلها الوزن النسبي **(100%)** ، ولتقسيمها بحسب المقياس الخماسي، فقد تم الرجـــوع إلى الأدب التربوي فيما يتعلق بالمقاييس المحكية التي تعتمد الإتقان أساساً لامـــتلاك المهـــارات، وكـــذلك بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت نفس المعيار الخماسي لتحديد مستوى الاستجابة، مثـــل دراسة **(شبلاق، 2006: 160)** ، وكذلك دراسة (**المدهون ، 2004: 94)** والتي اعتبرت أن مستوى الأداء أو التمكن هو **(60% فما فوق)** كشرط لقبول المهارة، ثم تم توزيع مـــستويات الأداء الأعلـــى (**60% - 100%)** إلى أربع مستويات متساوية كما يوضحه الجدول التالي:-

جدول رقم (5-1)

مقياس الحكم المحكي على مستويات الاستجابة

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الدرجة	أقل من 60%	60%-	70%-	80%-	90%- 100%

وللإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:-

" **ما واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة؟ وما سبل تطويره؟** "

قام الباحث بالإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي:-

5-1: الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة

ينص التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة على:- " **ما أهم ملامح وسمات التخطيط الإستراتيجي ؟** "

وقد تم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الإطار النظري للدراسة والخاص بالتخطيط الإستراتيجي ، وقد شمل ذلك كلاً من:- تعريف التخطيط الإستراتيجي، وأهم عناصره، وأهم مراحله وخطواته، قد تمّ تناول ذلك في المحور الثاني من الفصل الثاني لهذه الدراسة في الصفحات من (**22 - 61**)، حيث قام الباحث بمراجعة الأدب التربوي المتعلق بأهم محاور التخطيط الإستراتيجي.

5-2: الإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة

ينص التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة على ما يلي:-

ما مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بتخصيص الجزء الأول من الاستبانة والذي يتكون من **(15 فقرة)** للتعرف على مدى وضوح بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة ، وقد احتوت الاستبانة على (**9**) بنود تحمل الاستجابة "**غير موافق**" و(**6**) بنود تحمل الاستجابة " **موافق**" ، وبالنظر إلى استجابات عينة الدراسة يمكن الحكم على مدى وضوح المفاهيم الواردة في فقرات الجزء الأول من الاستبانة ، ولإجمال النتائج الخاصة بهذا التساؤل قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والانحراف المعياري لفقرات هذا الجزء ومجموعه.

والجدول التالي يوضح ذلك:-

الجدول (5-2)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الجزء الأول وكذلك ترتيبها في الجزء الأول من الاستبانة (ن =150)

م	الفقرة	غير موافق	موافق	صحة الإجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاستجابة الصحيحة %	الاستجابة الخطأ %	الترتيب
A1	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها المادية والبشرية و إنجازاتها المستقبلية .	4	146	غير موافق	0.027	0.162	2.7	97.3	15
A2	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها.	26	124	غير موافق	0.173	0.380	17.3	82.7	12
A3	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى تخطيط طويل المدى تقوم به المدرسة.	44	106	غير موافق	0.293	0.457	29.3	70.7	11
A4	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى عملية تحديد موقع المدرسة المستقبلي تبعاً لتحليل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية وتحديد الرسالة و تطوير الأهداف و الإستراتيجيات العامة.	9	141	موافق	0.940	0.238	94.0	6.0	3
A5	يعبر مفهوم رؤية المدرسة عن شعارات عريضة لا يمكن الوصول إليها .	125	25	غير موافق	0.833	0.374	83.3	16.7	7
A6	تشير رسالة المدرسة إلى توجيه الجهود و الموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة	10	140	غير موافق	0.067	0.250	6.7	93.3	14
A7	تشير رسالة المدرسة إلى الإطار المميز للمدرسة عن غيرها من حيث وظيفتها وغرض وجودها.	25	125	موافق	0.833	0.374	83.3	16.7	8
A8	يشير مصطلحا الرؤية و الرسالة لأي مدرسة إلى نفس المعنى.	94	56	غير موافق	0.627	0.485	62.7	37.3	9
A9	يعتبر SWOT * أحد أدوات تحليل البيئة الداخلية و ليس البيئة الخارجية للمدرسة.	93	57	غير موافق	0.620	0.487	62.0	38.0	10
A10	يتطلب التخطيط الإستراتيجي منظومة متطورة من الأهداف طويلة الأجل و قصيرة الأجل.	19	131	موافق	0.873	0.334	87.3	12.7	4
A11	يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها المدرسة.	22	128	غير موافق	0.147	0.355	14.7	85.3	13
A12	تقييم الموقف الحالي للمدرسة هو أحد المرتكزات الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي.	5	145	موافق	0.967	0.180	96.7	3.3	1
A13	تسهم عملية التدقيق على أداء المدرسة في تحديد حاجات كل من المعلمين و الطلاب .	23	127	موافق	0.847	0.362	84.7	15.3	6
A14	يعتبر مؤشرات الأداء و معايير النجاح تعبيرين مترادفين و لهما نفس الاستخدام .	131	19	غير موافق	0.873	0.334	87.3	12.7	5
A15	الخطط الإجرائية (التشغيلية) هي جزء رئيس من الخطط الإستراتيجية .	8	142	موافق	0.947	0.225	94.7	5.3	2
	الدرجة الكلية للجزء الأول				**9.067**	**1.514**	**60.4**	**39.6**	

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- أن فقرات الجزء الأول من الاستبانة تناولت مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ومنها : مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، والرؤية ، والرسالة ، ومفهوم **SWOT** ، والتحليل الإستراتيجي ، والتدقيق ، مؤشرات الأداء ، ومعايير النجاح ، والخطط التشغيلية .

- وسنتناول كل مفهوم من هذه المفاهيم على حدة ، لتحليل استجابات عينة الدراسة على البنود المتعلقة به، والحكم على مدى وضوح هذا المفهوم لدى عينة الدراسة ، ثم سنناقش النتائج المتعلقة بالمجموع الكلي للجزء الأول من الاستبانة والخاصة بمدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي .

ويتضح ذلك فيما يلي:-

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:-

وقد تم عرض هذا المفهوم من خلال الفقرات الأربع الأولى (**A1** ، **A2** ، **A3** ، **A4**)، وقد احتوت كل فقرة على أحد الأبعاد التي قد يعتقد الكثيرون أنها تعبر عن التخطيط الإستراتيجي ، وسنتناول كل فقرة بالتحليل فيما يلي:-

الفقرة الأولى (A1): (يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها المادية والبشرية و إنجازاتها المستقبلية) ، وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم خطأ ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة بلغت (**97.3%**) ، وهذا يعني أن نسبة مرتفعة جداً من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم خاطئ لهذا المفهوم، حيث لا يعتبر التخطيط الإستراتيجي تنبؤاً . (**انظر الإطار النظري ص: 25**)

الفقرة الثانية (A2): (يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها). وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم خطأ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة بلغت (**82.7 %**) ، وهذا يعني أن نسبة مرتفعة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم خاطئ لهذا المفهوم، حيث لا يعتبر التخطيط الإستراتيجي إنهاءً للمخاطرة أو إدارة لأزمة. (**انظر الإطار النظري ص: 25**)

الفقرة الثالثة(A3):(يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى تخطيط طويل المدى تقوم به المدرسة). وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم خطأ ،وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة بلغت (**70.7%**) ، وهذا يعني أن نسبة متوسطة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم خاطئ لهذا المفهوم، حيث لا يعتبر كل تخطيط طويل المدى تخطيطاً إستراتيجياً (**انظر الإطار النظري ص:27**)

الفقرة الرابعة (A4): (يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى عملية تحديد موقع المدرسة المستقبلي تبعاً لتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الرسالة ، وتطوير الأهداف و الإستراتيجيات العامة). وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على

نسبة موافقة بلغت **(94.0 %)** ، وهذا يعني أن نسبة مرتفعة جداً من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم صحيح لهذا المفهوم، حيث يعتبر هذا المفهوم هو المفهوم المعتمد للتخطيط الإستراتيجي لدى الباحث. **(انظر الإطار النظري ص: 31)**

– **يتضح من العرض السابق للفقرات الأربع الأولى والمتعلقة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي أن :** هناك عدم وضوح وخلط كبير لدى أفراد العينة فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، فبالرغم من تعرف نسبة مرتفعة جداً منهم على المفهوم الصحيح ، إلا أن نسبة مرتفعة جداً أيضاً عرفت المفهوم على أنه تنبؤ ، ونسبة مرتفعة أيضاً عرفت المفهوم على أنه إنهاء للمخاطرة أو إدارة لأزمة ، ونسبة متوسطة عرفت المفهوم على أنه تخطيط طويل المدى، وجميعها تعريفات غير صحيحة بحسب ما جاء في الإطار النظري للدراسة.**(انظر الإطار النظري ص: 25)**

– ويفسر الباحث ذلك بعدم التعامل بهذا المصطلح في أدبيات دائرة التعليم بوكالة الغوث ، وعدم وجود تعريف محدد له في إطار التخطيط المدرسي لوكالة الغوث، وبالتالي فأفراد العينة أجابوا حسب فهمهم العام للتخطيط دون الانتباه لما أضافه وصف التخطيط بأنه إستراتيجي من خصوصية للمفهوم.

2- مفهوم الرؤية والرسالة:-

وقد تم عرض هذين المفهومين من خلال الفقرات الأربع **(A5 ، A6 ، A7 ، A8)**، وسنعرض فيما يلي أهم ما تناولته هذه الفقرات ، ومن ثم سنناقش النتائج للحكم على مدى وضوح هذين المفهومين :-

الفقرة الخامسة (A5): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهوم الرؤية على الصورة:

(يعبر مفهوم رؤية المدرسة عن شعارات عريضة لا يمكن الوصول إليها).

وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم خطأ ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة عدم موافقة بلغت **(83.3 %)** ، وهذا يعني أن نسبة مرتفعة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم واضح لمفهوم الرؤية، لأنهم لم يوافقوا على ما ورد في هذه الفقرة من وصف غير صحيح للرؤية. **(انظر الإطار النظري ص: 43).**

الفقرة السادسة (A6): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهوم الرسالة على الصورة:

(تشير رسالة المدرسة إلى توجيه الجهود و الموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة). وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم خطأ ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة بلغت **(93.3%)** ، وهذا يعني أن نسبة مرتفعة جداً من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم غير صحيح لمفهوم الرسالة. **(انظر الإطار النظري ص: 44)**

الفقرة السابعة (A7): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهوم الرسالة على الصورة:

(تشير رسالة المدرسة إلى الإطار المميز للمدرسة عن غيرها من حيث وظيفتها وغرض وجودها).

وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة

بلغت **(83.3%)** ، وهذا يعني أن نسبة مرتفعة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم صحيح لمفهوم الرسالة. **(انظر الإطار النظري ص: 44)**

الفقرة الثامنة (A8): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهومي الرؤية والرسالة معاً على الصورة: (يشير مصطلحا الرؤية والرسالة لأي مدرسة إلى نفس المعنى). وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم خطأ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة عدم موافقة بلغت **(62.7%)** ، وهذا يعني أن نسبة ضعيفة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – يستطيعون التمييز بين مفهومي الرؤية والرسالة . وهذا يدل على عدم وضوح المفهومين لدى عينة الدراسة . **(انظر الإطار النظري ص: 45)**

***3- مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة وأدواته*:-**

وقد تم عرض هذا المفهوم وأدواته من خلال الفقرات (**A9** ، **A11** ، **A12**) ، وسنعرض فيما يلي أهم ما تناولته هذه الفقرات ، ثم سنناقش النتائج للحكم عل مدى وضوح المفاهيم المتضمنة فيها :-

الفقرة التاسعة (A9): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهوم التحليل الرباعي للبيئة **SWOT** على الصورة : (يعتبر **SWOT** أحد أدوات تحليل البيئة الداخلية وليس البيئة الخارجية للمدرسة) . وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم خطأ ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة عدم موافقة بلغت **(62%)** ، وهذا يعني أن نسبة ضعيفة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم واضح للمفهوم المذكور مما يعني عدم وضوح المفهوم لدى عينة الدراسة.**(انظر الإطار النظري ص: 50)**.

الفقرة الحادية عشرة (A11): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمدرسة على الصورة: (يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها المدرسة) . وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم خطأ ومنقوص، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة بلغت **(85.3%)** ، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم غير صحيح ومنقوص لمفهوم تحليل البيئة الداخلية. **(انظر الإطار النظري ص: 50)** .

الفقرة الثانية عشرة (A12): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهوم تقييم الموقف الحالي للمدرسة على الصورة: (تقييم الموقف الحالي للمدرسة هو أحد المرتكزات الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي) . وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة بلغت **(96.7%)** ، وهذا يعني أن نسبة كبيرة جداً من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم صحيح لمفهوم تقييم الموقف الحالي للمدرسة وأهميته في التخطيط الإستراتيجي.**(الإطار النظري ص: 50)**

4- مفهوم منظومة الأهداف الإستراتيجية:-

الفقرة العاشرة (A10): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهوم منظومة الأهداف الإستراتيجية على الصورة: (يتطلب التخطيط الإستراتيجي منظومة متطورة من الأهداف طويلة الأجل و قصيرة الأجل) . وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة بلغت **(87.3%)** ، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم صحيح لمفهوم منظومة الأهداف الإستراتيجية. **(انظر الإطار النظري ص: 47)**

5- مفهوم عملية التدقيق:-

الفقرة الثالثة عشرة (A13): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهوم عملية التدقيق على الصورة: (تسهم عملية التدقيق على أداء المدرسة في تحديد حاجات كل من المعلمين و الطلاب) . وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة بلغت **(84.7%)** ، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم صحيح لمفهوم عملية التدقيق.**(انظر الإطار النظري ص: 82)**

6- مفهوم مؤشرات الأداء ومعايير النجاح:-

الفقرة الرابعة عشرة (A14): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهومي مؤشرات الأداء ومعايير النجاح على الصورة: (يعتبر مؤشرات الأداء ومعايير النجاح تعبيرين مترادفين ولهما نفس الاستخدام) . وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم خطأ، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة عدم موافقة بلغت **(87.3%)** ، وهذا يعني أن نسبة كبيرة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم صحيح لمفهوم مؤشرات الأداء ومعايير النجاح. **(انظر الإطار النظري ص: 86)**

7- مفهوم الخطط الإجرائية:-

الفقرة الخامسة عشرة (A15): وقد تم من خلال هذه الفقرة عرض مفهوم الخطط الإجرائية على الصورة: (الخطط الإجرائية (التشغيلية) هي جزء رئيس من الخطط الإستراتيجية) . وهذه الفقرة تعبر عن مفهوم صحيح، وقد أظهرت النتائج أن هذه الفقرة قد حصلت على نسبة موافقة بلغت **(94.7%)** ، وهذا يعني أن نسبة كبيرة جداً من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم صحيح لمفهوم الخطط الإجرائية (التشغيلية). **(انظر الإطار النظري ص: 86)**

– وقد أظهرت النتائج المتعلقة بالمجموع الكلي للجزء الأول من الاستبانة والخاصة **بمدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي** أن نسبة الإجابات الصحيحة على هذا الجزء بلغت **(60.4%)** ، وهذا يعني أن نسبة منخفضة من المستجيبين – بحسب المقياس المحكي المعتمد – لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.

– ويفسر الباحث هذه النتيجة المنخفضة لمدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بتركيز مديري المدارس على الجانب التطبيقي لإعداد الخطة ، وعدم الاهتمام بالجانب النظري المتعلق بالتعريفات والمفاهيم ، وكذلك بسبب عدم وجود مواد مرجعية كافية ، واقتصارها على أوراق عمل في صورة أنشطة ، ولا تحتوي على إطار نظري كاف لامتلاك المفاهيم .

– وقد اتفقت نتائج هذا الجزء فيما يتعلق بعدم وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي مع نتائج كل من **دراسة (أبو معمر، 2002)** ، والتي توصلت إلى وجود خلط بين المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء الإدارة العليا في المؤسسات، **ودراسة (الخطيب ،2003)** والتي توصلت إلى أن 56% من عينة الدراسة لا تدرك المعنى العلمي الصحيح للتخطيط الإستراتيجي، **ودراسة (الغزالي ،2000)** والتي توصلت إلى أن 57.3% فقط من عينة الدراسة تدرك المعنى العلمي الصحيح للتخطيط الإستراتيجي، وأن 42.7% من عينة الدراسة لديهم غموض أو عدم وضوح في المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية ، كما تتفق بدرجة كبيرة مع نتائج تحليل التساؤل الثاني من تساؤلات المقابلة الشخصية، والتي أظهرت اتفاق جميع من تمت مقابلتهم على عدم وضوح وضبابية هذا المفهوم. **انظر ملحق رقم (6)**

5-3: الإجابة عن التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة

ينص التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة على:-

" **ما اتجاهات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو التخطيط الإستراتيجي؟** "

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث ببناء المجال الأول من الجزء الثاني للاستبانة، والذي يتكون من **(12 فقرة)** تهدف إلى التعرف على اتجاهات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة نحو التخطيط الإستراتيجي ، ولإجمال النتائج الخاصة بهذا التساؤل قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والانحراف المعياري لفقرات المجال ومجموعه .

والجدول التالي يوضح ذلك:-

الجدول (5- 3)
التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول من الجزء الثاني للاستبانة وكذلك ترتيبها في المجال (ن =150)

م	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
B1	أتابع الجديد في مجال التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الأخرى.	1	1	23	107	18	590	3.933	0.598	78.67	10
B2	أعتقد أن المدارس بحاجة ماسة إلى التخطيط الإستراتيجي المدرسي.	0	0	11	84	55	644	4.293	0.597	85.87	7
B3	أتبنى التخطيط الإستراتيجي لأنه يساعدني في اتخاذ قرارات مدرسية أفضل.	0	0	17	97	36	619	4.127	0.583	82.53	9
B4	أرى أن التخطيط الإستراتيجي المدرسي يسهم في تحسين الأداء المدرسي	0	0	12	67	71	659	4.393	0.633	87.87	4
B5	أرى أنه يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مدارس الوكالة بغزة.	1	6	35	78	30	580	3.867	0.800	77.33	11
B6	أعتقد أن نتائج التخطيط الإستراتيجي تعادل الوقت والجهد الكبير المبذول.	0	5	37	84	24	577	3.847	0.721	76.93	12
B7	أهتم بوجود رؤية واضحة للمدرسة.	0	2	7	78	63	652	4.347	0.634	86.93	6
B8	أرى ضرورة استخدام طريقة علمية لتحديد الحاجات وترتيبها بحسب الأولويات.	0	1	6	69	74	666	4.440	0.607	88.80	3
B9	أشعر بأهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة قبل بناء الخطة.	0	1	5	62	82	675	4.500	0.599	90.00	1
B10	أرى ضرورة إجراء عملية تدقيق معمقة قبل الشروع في بناء الخطة.	0	1	5	64	80	673	4.487	0.599	89.73	2
B11	أشعر بمزيد من الثقة في العمل عندما أتبنى التخطيط الإستراتيجي.	0	1	8	75	66	656	4.373	0.619	87.47	5
B12	أضع مدرستي في وضع تنافسي أفضل عندما أخطط إستراتيجياً لمدرستي.	0	2	12	78	58	642	4.280	0.667	85.60	8
	مجموع الجزء الثاني						**7633**	**50.88**	**5.067**	**84.81**	

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- **الفقرة (9)** والمتعلقة بـــ" أشعر بأهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة قبل البدء في بناء الخطة " وقد احتلت **المرتبة الأولى** بوزن نسبي قدره **(90.00%)**.

- **الفقرة (10)** والمتعلقة بـــ" أرى ضرورة إجراء عملية تدقيق معمقة قبل الشروع في بناء الخطة " احتلت **المرتبة الثانية** بوزن نسبي قدره **(89.73%)**.

- وبالنظر إلى هاتين الفقرتين يتضح أن نسبة مرتفعة جداً من عينة الدراسة - بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أهمية وضرورة عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة التخطيط، وعملية التدقيق المعمقة على مجالات العمل المدرسي ، ولعل هذه النتيجة المرتفعة جداً تعبر عن مدى الإدراك والفهم العميق لدى مدير المدرسة للدور البارز لعملية التحليل الإستراتيجي وعملية التدقيق في تحديد إمكانيات المدرسة المادية والبشرية، ودور ذلك في عملية التخطيط ، وخاصة في ظل الظروف الداخلية والخارجية غير المستقرة والتي تؤثر بصورة واضحة على مسار العمل المدرسي.

- ويفسر الباحث هذه المرتبة المتقدمة لهاتين الفقرتين للأسباب التالية:

1- اهتمام برنامج التخطيط لتطوير المدرسة بوكالة الغوث بتحليل بيئة التخطيط وبعملية التدقيق ، وبتقديم نماذج واضحة وأدوات للقيام بها مثل: ***STEEP، SWOT***.

2- ممارسة مديري المدارس لهاتين العمليتين أثناء إعدادهم لخططهم المدرسية.

3- عملية التحليل الإستراتيجي وعملية التدقيق تجيب على الكثير من التساؤلات التي تراود مدير المدرسة خلال عملية التخطيط مثل : ما الموارد والإمكانيات المتوفرة داخل المدرسة ؟ وما نقاط القوة في أداء المدرسة ؟ وما هي نقاط الضعف ؟ وما الفرص المتاحة أمام المدرسة ؟ وما هي التهديدات التي تتعرض لها المدرسة ؟ وما تأثير العوامل المختلفة مثل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها على خطة وأداء المدرسة ؟ وغيرها من التساؤلات التي تتطلب إجابات واضحة للقيام بعملية التخطيط بصورة علمية وسليمة.

- وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي مثل: دراسة (عساف، 2005) ، ودراسة (العويسي، 2003) ، ودراسة (الخطيب ، 2003) ، ودراسة (أبو معمر، 2002) ، ودراسة (الجندي ، 1999) ، ودراسة (Bliss & Others ، 1999) ، ودراسة (بن خثيلة ، 1999) ، ودراسة (Ronald ، 1988) وغيرها من الدراسات التي ركزت على أهمية تحديد الإمكانيات ، وإجراء عمليات التحليل الإستراتيجي والتدقيق قبل عملية التخطيط ، حيث أنها تضع المدرسة في موقف متميز ونشط يتلاءم مع متغيرات البيئة .

- يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- **الفقرة (5)** والمتعلقة بـــ" أرى أنه يمكن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغـــزة" وقد احتلت **المرتبة الحادية عشر** بوزن نسبي قدره **(77.33%).**

- و**الفقرة (6)** والمتعلقة بـــ" أعتقد أن نتائج التخطيط الإستراتيجي تعادل الوقت والجهد الكبير المبـــذول " احتلت **المرتبة الثانية عشر** بوزن نسبي قدره **(76.93%).**

- وبالنظر إلى الفقرتين (5 ، 6) يتضح أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة - بحسب المقيـــاس المحكـــي المعتمد - تتفق على إمكانية تطبيق التحليل الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة ، و تعتقـــد أن نتـــائج التخطيط الإستراتيجي تعادل الوقت والجهد الكبير المبذول .

- ويفسر الباحث هذه النتائج من خلال النقاط التالية:-

1- قد يكون ذلك بسبب عدم الوضوح في المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، كما ظهر ذلك في نتـــائج الجزء الأول من الاستبانة، مما يؤدي إلى استنفاذ الكثير من الوقت والجهد للقيام بهذه العملية.

2- قد يكون ذلك بسبب الأعباء الإدارية الكبيرة الملقاة على عاتق إدارة المدرسة ، وعدم تفرغ فريق التطوير المدرسي، وقد أيد ذلك نتائج المجال الثالث من الجزء الثاني من الاستبانة ، والمتعلق بالصعوبات والمعيقـــات التي تواجه مدير المدرسة عند قيامه بالتخطيط لمدرسته.

3- الاهتمام الزائد بالشكل الخاص بالخطة على حساب الجوهر، مما يتطلب الكثيـــر مـــن الجهـــد والوقـــت والإمكانيات والمهارات.

4- اعتقاد مديري المدارس بعدم وجود قضايا إستراتيجية في العمل المدرسي تستدعي وجود هذا النوع مـــن التخطيط و مما يتطلبه من جهد ووقت .

5- مركزية الإدارة في مدارس الوكالة ، وكثرة التعليمات ، وعدم توافر الحرية الكافية لمدير المدرسة تجعله يشعر بعدم جدوى مثل هذا النوع من التخطيط ، وقد أكد ذلك نتائج تحليـــل المقـــابلات والتـــي أظهـــرت أن الصلاحيات الممنوحة غير كافية وهي في حدود قوانين وكالة الغوث. **انظر ملحق رقم (6)**

- وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي مثل : دراسة (الأشقر، 2006) ، دراسة (عساف، 2005) ، ودراسة (حسانين، 2003) ، ودراسة (الخطيب، 2003) ، ودراسة (عبد الرحيم، 2001) ، ودراسة (حسين ، 2001) ، ودراســـة (الجنـــدي ، 1999)، ودراســـة (Moxley ، 2003) ودراسة (Lashway، 1997) وغيرها من الدراسات التي أظهـــرت عـــدم وضـــوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، مما أدى إلى وجود صعوبات ومعيقات أدت إلى وجود نظرة ســـلبية أثرت على توجهات الإدارة نحو هذا النوع من التخطيط.

5-4: الإجابة عن التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة

ينص التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة على: -

ما أهم الممارسات التي يتبعها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة عند قيامهم بعملية التخطيط لمدارسهم؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث ببناء المجال الثاني من الجزء الثاني للاستبانة، والذي يتكون من (**25 فقرة**) تهدف إلى التعرف على أهم الممارسات التي يتبعها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة عند قيامهم بعملية التخطيط لمدارسهم ، ولإجمال النتائج الخاصة بهذا التساؤل قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والانحراف المعياري لكل فقرة وللمجموع .

والجدول التالي يوضح ذلك:-

الجدول (5-4)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني من الجزء الثاني وكذلك ترتيبها في المجال (ن =150)

م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
C1	أشرك العاملين في المدرسة في عملية التخطيط المدرسي.	0	0	9	88	53	644	4.293	0.574	85.87	5
C2	أشرك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي.	2	14	74	51	9	501	3.340	0.784	66.80	25
C3	أحدد أدوار كل فرد من المعنيين (ذوي المصلحة) في خطة المدرسة.	0	3	12	106	29	611	4.073	0.592	81.47	17
C4	أحرص على تبني منظومة قيمية عند البدء في عملية التخطيط.	0	1	10	108	31	619	4.127	0.535	82.53	15
C5	أعمل ضمن رؤية واضحة ومفهومة لدى جميع المعنيين.	0	1	13	97	39	624	4.160	0.592	83.20	13
C6	أحرص على توضيح رسالة المدرسة لجميع المعنيين.	0	2	8	92	48	636	4.240	0.610	84.80	8
C7	أحدد نقاط القوة والضعف في بيئة المدرسة الداخلية.	0	1	10	89	50	638	4.253	0.604	85.07	7
C8	أحدد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة.	0	1	13	92	44	629	4.193	0.610	83.87	10
C9	أحلل العوامل (السياسية والاجتماعية و الاقتصادية..) المحيطة بالمدرسة.	0	3	23	89	35	606	4.040	0.684	80.80	20
C10	أدقق وأمسح بعمق جميع مجالات العمل المدرسي في بداية عملية التخطيط.	0	2	15	108	25	606	4.040	0.566	80.80	21
C11	أستخدم معايير ومؤشرات محددة لتحديد الحاجات المدرسية المختلفة.	1	1	15	104	29	609	4.060	0.616	81.20	18

م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
C12	أرتب الحاجات بحسب الأولويات بناء على معايير محددة.	0	2	4	81	63	655	4.367	0.607	87.33	1
C13	أتبنى منظومة من الأهداف المدرسية المتنوعة (طويلة المدى وقصيرة المدى).	0	2	7	96	45	634	4.227	0.592	84.53	9
C14	أرتب المعلومات اللازمة لعملية التخطيط بطريقة يسهل الرجوع إليها.	0	0	12	97	41	629	4.193	0.564	83.87	11
C15	أضمّن خطتي مجموعة من المعايير الواضحة للحكم على تحقيق الأهداف.	0	0	12	104	34	622	4.147	0.536	82.93	14
C16	أعالج في خطتي قضايا إستراتيجية هامة وليس قضايا روتينية عادية.	0	1	28	97	24	594	3.960	0.612	79.20	22
C17	أخطط لأنشطة مناسبة لتحقيق الأهداف.	0	1	1	90	58	655	4.367	0.536	87.33	2
C18	أختار إستراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف تتلاءم مع ظروف المدرسة.	0	1	3	97	49	644	4.293	0.538	85.87	6
C19	أسعى إلى جدولة زمنية واضحة لأنشطة الخطة.	0	1	3	91	55	650	4.333	0.552	86.67	3
C20	أضع خططاً إجرائية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة للخطة.	0	4	44	75	27	575	3.833	0.746	76.67	24
C21	أوزع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة.	0	1	5	88	56	649	4.327	0.573	86.53	4
C22	أضمن الخطة أدوات مناسبة لمراقبة تنفيذ الخطة.	0	1	22	96	31	607	4.047	0.617	80.93	19
C23	أقوم بتوفير جميع الموارد اللازمة لعملية التخطيط.	0	1	17	95	37	618	4.120	0.612	82.40	16
C24	أراجع الخطة مع المعنيين من وقت لآخر لمعرفة مدى تحقق الأهداف.	0	4	29	92	25	588	3.920	0.681	78.40	23
C25	أستفيد من التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط المستقبلية.	0	3	9	96	42	627	4.180	0.625	83.60	12
مجموع المجال الثاني من الجزء الثاني							**15470**	**103.13**	**9.916**	**82.51**	

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- **أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

أ) -**الفقرة (C12)** والمتعلقة بـــ" أرتب الحاجات بحسب الأولويات بناء على معايير محـــددة " احتلـــت **المرتبة الأولى** بوزن نسبي قدره **(87.33%)**.

- وبالنظر إلى هذه الفقرة يتضح أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة - بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أهمية وضرورة ترتيب الحاجات بحسب الأولويات بناء على معايير محددة ، كممارسة أساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي ، ولعل هذه النتيجة المرتفعة تعبر عن مدى الإدراك والفهم العميق لهـــذه الممارسة ، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:-

1- أن هذه النقطة شغلت حيزاً هاماً من موضوع التخطيط المدرسي في وكالة الغوث ، وقد تم عرضـــها بصورة مستفيضة ، مما ولُد شعوراً بأهميتها لدى المديرين.

2- تم متابعة هذه الممارسة في الناحية التطبيقية عند قيام المديرين بالتخطيط لمدارسهم.

3- يستشعر مديرو المدارس أهمية هذه الممارسة بسبب كثرة الحاجات الناشئة عـــن عمليـــات التـــدقيق المدرسي ، مما يستحيل معه التخطيط لجميع هذه الحاجات ، مما يضطره لترتيب هذه الحاجات بحـــسب الأولويات .

4- قلة الموارد المادية قد تعيق تنفيذ العديد من الأنشطة اللازمة لتلبية بعض الحاجات ، مما يستدعي معه ترتيب الحاجات بحسب الأولويات.

- وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي مثل : دراسة (شبلاق، 2006) ، ودراسة (العويسي، 2003) ، ودراسة (الخطيب ، 2003) ، ودراسة (أبو معمـــر، 2002) ، ودراسة (*Rivera & Carmen* ، 2002) ، ودراسة (الجندي ، 1999) ، ودراسة (*Bliss & Others* ، 1999) ، ودراسة (بن خثيلة ، 1999) وغيرها من الدراسات التي ركزت على أهمية تحديد الإمكانيات ، وإجراء عمليات التحليل الإستراتيجي والتدقيق قبل عملية التخطيط ومن ثم تحديد الحاجـــات وترتيبها بحسب الأولويات ، حيث يسهل ذلك على المدرسة في تحقيق هذه الحاجات .

ب)-الفقرة (C17) والمتعلقة بـــ" أخطط لأنشطة مناسبة لتحقيق الأهداف " احتلت **المرتبة الثانية** بـــوزن نسبي قدره **(87.33%)**.

- وبالنظر إلى هذه الفقرة يتضح أيضاً أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة - بحسب المقيـــاس المحكـــي المعتمد - اتفقت على أهمية وضرورة التخطيط لأنشطة مناسبة لتحقيق الأهداف ، كممارسة أساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي ، ولعل هذه النتيجة المرتفعة تعبر عن مدى الإدراك والفهم العميق لهذه الممارسة ، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:-

1- أن هذه الممارسة تمثل المحور الرئيس للخطط التشغيلية من موضوع التخطيط المدرسي في وكالـــة الغوث ، وقد تم عرضها بصورة مستفيضة ، مما ولد شعوراً بأهميتها لدى المديرين.

2- تمثل هذه الممارسة الناحية التطبيقية العملية في خطة المدرسة، وهي موضع التميز في النتاجات المدرسية، ولذلك فهي تحظى باهتمام المديرين عند قيامهم بالتخطيط لمدارسهم.

- وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع نتائج العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي مثل : دراسة (شبلاق، 2006) ، ودراسة (عساف، 2005) ، ودراسة (الخطيب ، 2003) ، ودراسة *(Carmen & Rivera ، 2002)* ، ودراسة (*Bliss & Others* ، 1999) ، ودراسة (بن خثيلة ، 1999) ، ودراسة (*Ronald* ، 1988) وغيرها من الدراسات التي ركزت على أهمية الخطط التشغيلية وما تحويه من أنشطة لتحقيق الأهداف المخططة.

2- و يتضح أيضاً من الجدول أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ) -**الفقرة (C20)** والمتعلقة بـ" أضع خططاً إجرائية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة للخطة " احتلت المرتبة الرابعة والعشرين بوزن نسبي قدره (**76.67%**).

- وبالنظر إلى هذه الفقرة يتضح أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة - بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أهمية وضع خطط إجرائية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة للخطة ، كممارسة أساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي ، ولعل هذه النسبة المتوسطة تعبر عن عدم اهتمام كاف بهذه الممارسة ، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:-

1- أن هذه الممارسة تم التعرض لها ضمناً في خطوتي التحليل الإستراتيجي لبيئة التخطيط ، وترتيب الحاجات بحسب الأولويات ، ولم يتم عرضها بصورة مستفيضة ، مما ولد شعوراً بعدم أهميتها لدى المديرين.

2- لم يتم وضع مكان محدد لها في تنظيم الخطة المدرسية المعتمد في مدارس وكالة الغوث بغزة.

- وقد أدى ذلك إلى عدم إعطاء المديرين الاهتمام الكافي لهذه الممارسة.

- وبذلك فإن هذه النتيجة تختلف مع العديد من الدراسات مثل : دراسة (الفرا ، 2003) ، ودراسة (*Bliss &Others* ، 1999) ، و دراسة (الجندي ،1999) وغيرها ، والتي أكدت على أهمية وجود خطط وإستراتيجيات بديلة لمواجهة أي معيقات محتملة للخطة .

ب)-الفقرة (C2) والمتعلقة بـ" أشرك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي " احتلت المرتبة الخامسة والعشرين بوزن نسبي قدره (**66.80 %**).

- وبالنظر إلى هذه الفقرة يتضح أن نسبة منخفضة من عينة الدراسة - بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أهمية إشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي، كممارسة أساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي ، ولعل هذه النسبة المنخفضة تعبر عن عدم اهتمام كاف بهذه الممارسة ، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:-

1- ضعف العلاقة وقلة التواصل بين المدارس والمجتمع المحلي بسبب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة وانشغال أولياء الأمور بأولويات الرزق والمعيشة.

2- سوء إدارة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من قبل العديد من مديري المدارس، وذلك بسبب تولد الانطباع لدى أولياء الأمور بأن دعوتهم إلى المدرسة لا تكون إلا لشكوى أو تبرع .

3- أنظمة وكالة الغوث التي لا تشجع على تدخل المجتمع المدرسي في شؤون المدارس ، واقتصار ذلك على الأمور الشكلية والروتينية والتبرعات.

- وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات مثل : دراسة(دائرة التربية والتعليم بالوكالة ، 2004) ، ودراسة (الصالحي، 1999) ، ودراسة (إسماعيل، 1995) ، ودراسة (*Bliss &Others* ، 1999) وغيرها ، والتي أظهرت ضعف مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي.

5-5: الإجابة عن التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة

ينص التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة على:-

ما أهم معيقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث ببناء المجال الثالث من الجزء الثاني للاستبانة، والذي يتكون من **(13 فقرة)** تهدف إلى التعرف على أهم الصعوبات والمعيقات التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة،ثم تم إضافة تساؤل مفتوح لإضافة أي صعوبات أو معيقات أخرى يرى مدير المدرسة أنها تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي ، ولإجمال النتائج الخاصة بهذا التساؤل قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والانحراف المعياري .

أولاً: نتائج فقرات الاستبانة:-

والجدول التالي يوضح ذلك:-

الجدول (5-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث من الجزء الثاني للاستبانة" وكذلك ترتيبها في المجال (ن =150)

م	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
D1	عدم الوضوح لبعض المفاهيم المستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي.	2	18	71	49	10	497	3.313	0.820	66.27	12
D2	عدم وجود نماذج لخطط إستراتيجية جيدة توضح الإطار العام للتخطيط.	3	13	36	73	25	554	3.693	0.919	73.87	6
D3	عدم توافر قاعدة بيانات جيدة تبنى عليها عملية التخطيط الإستراتيجي.	1	23	46	64	16	521	3.473	0.903	69.47	8
D4	عدم كفاية التدريب على هذا التخطيط .	4	16	54	63	13	515	3.433	0.893	68.67	10
D5	التنقلات المتكررة للعاملين المشاركين في عملية التخطيط.	1	8	34	67	40	587	3.913	0.874	78.27	3
D6	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عـــاتق مدير المدرسة.	0	2	15	66	67	648	4.320	0.708	86.40	1
D7	عدم الاستقرار الناتج عـــن المتغيـــرات السياسية.	2	8	29	76	35	584	3.893	0.868	77.87	4
D8	ارتفاع الكلفة المادية لهذا التخطيط.	0	20	50	64	16	526	3.507	0.857	70.13	7
D9	مركزية الإدارة في وكالة الغوث تعرقل القيام بهذا النوع من التخطيط.	14	16	46	39	35	515	3.433	1.223	68.67	9
D10	عدم تهيئة مدارس الوكالة بغـــزة لهـــذا النوع من التخطيط.	8	20	53	49	20	503	3.353	1.044	67.07	11
D11	عدم توفير الحوافز الماديـــة والمعنويـــة للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.	3	9	28	62	48	593	3.953	0.965	79.07	2
D12	عدم تزويد المدارس بتغذية راجعة مـــن قبل المسئولين عن التخطيط.	3	9	36	63	39	576	3.840	0.949	76.80	5
D13	عدم قناعة المديرين بجدوى وأهمية هذا النوع من التخطيط في مدارس الوكالة.	6	38	51	37	18	473	3.153	1.060	63.07	13
	الدرجة الكلية للمجال						**7092**	**47.28**	**7.983**	**72.74**	

يتضح من الجدول السابق:

1- أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ) الفقرة (D6) والمتعلقة بـــ" كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة " احتلت **المرتبـــة الأولى** بوزن نسبي قدره **(86.40%)**.

– وبالنظر إلى هذه الفقرة يتضح أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة – بحسب المقياس المحكي المعتمد– اتفقت على أن كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة تمثل عائقاً كبيراً لعملية التخطيط المدرسي ، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:–

1– كثرة الأعمال الكتابية ، والمراسلات والأعمال الإدارية ، التي يقوم بها مدير المدرسة.

2– عدم وجود مدير مساعد أو سكرتير في مدارس الوكالة التي يقل عدد فصولها الدراسية عن (17) فصلاً دراسياً مما يتطلب قيام مدير المدرسة بجميع الأعمال الإدارية بنفسه.**انظر جدول (2–6).**

3– المدارس التي بها مدير مساعد أو سكرتير هي مدارس مكتظة بالطلاب وبها عدد كبير من الفصول مما يشكل عبئاً كبيراً على مدير المدرسة .

4– المجهود الكبير الذي تتطلبه عملية التخطيط لتطوير المدرسة ، وخاصة في ضوء الاهتمام الكبير بالشكل ، وكبر حجم الخطة المدرسية، وما تتطلبه من كتابة على الكمبيوتر.

5– عدم إعطاء أي تسهيلات لفريق التطوير المدرسي ، مما يزيد العبء على إدارة المدرسة.

– وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات مثل : دراسة (شبلاق ، 2006) دراسة (دائرة التربية والتعليم بالوكالة ، 2004) ، دراسة (الفرا ، 2003) ، ودراسة (الصالحي ،1999) ، ودراسة (Bail ، 1998) ، ودراسة (صبح ،1982) وغيرها ، والتي أظهرت تأثير كثرة الأعباء الإدارية على عملية التخطيط في المؤسسة.

ب) الفقرة (D11) والمتعلقة بـ" عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها " احتلت **المرتبة الثانية** بوزن نسبي قدره **(79.07%).**

– وبالنظر إلى هذه الفقرة يتضح أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة – بحسب المقياس المحكي المعتمد – اتفقت على أن عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها تمثل عائقاً كبيراً لعملية التخطيط المدرسي ، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:–

1– عدم وجود تغذية راجعة تطويرية من قبل المسؤولين ، مما يقلل من الاهتمام بتحسين عملية التخطيط المدرسي. انظر البند **(D12)** حيث أكد ذلك **(76.80%)** من أفراد العينة .

2– عدم القيام بعمليات متابعة وتقويم للخطط المدرسية ، وبالتالي عدم التعرف على التجارب المتميزة في هذا المجال.

3– عدم تخصيص أي تشجيع أو إشادة أو تعزيز للجهود المتميزة في مجال التخطيط المدرسي ، مما يجعل الجميع سواء ، وهذا يمثل عائقاً لتحسين التخطيط الإستراتيجي. انظر البند **(D11)** حيث أكد ذلك **(79.07%)** من أفراد العينة.

– وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات مثل : دراسة (شبلاق ، 2006) دراسة (دائرة التربية والتعليم بالوكالة ، 2004) ، دراسة (حسانين ، 2003) ، ودراسة (الصالحي ،1999) ، ودراسة (James ،1997) ، ودراسة (صبح ،1982) وغيرها ، والتي أظهرت تأثير الحوافز والتشجيع على عملية التخطيط في المؤسسة.

ويتضح أيضاً أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

أ) **الفقرة (D1)** والمتعلقة بـ" عدم الوضوح لبعض المفاهيم المستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي " احتلت المرتبة **الثانية عشر** بوزن نسبي قدره (**66.27%**).

– وبالنظر إلى هذه الفقرة، يتضح أن نسبة (**66.27%**) من عينة الدراسة اتفقت على أن عدم الوضوح لبعض المفاهيم المستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي يمثل أحد الصعوبات أو المعيقات التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ويرى الباحث أنه بالرغم من أن هذه الفقرة جاءت في مرتبة أدنى في هذا المجال ، إلا أنها تعبر عن ما يعانيه المديرون من غموض في بعض المفاهيم ذات العلاقة، وذلك بالنظر إلى الوزن النسبي للمجال ككل ، والذي بلغ (**72.74 %**) ، والذي يقر بالصعوبات المتضمنة في هذا المجال ، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:–

1– أنه تم عرض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بصورة نظرية وليست عملية ، فاعتقد المديرون أن المفاهيم واضحة ، ولكن عند الشروع في تطبيق هذه المفاهيم عملياً ظهر التداخل وعدم الوضوح.

2– أن المفاهيم عرضت بأكثر من صورة في مجمعات متباعدة، ومن أكثر من مصدر، مما سبب في عدم الوضوح.

3– عدم وجود مواد مرجعية محددة للمفاهيم ، والاعتماد على أوراق عمل، وشفافيات من إنتاج المدربين الذين اختلفت آراؤهم أحياناً حول تفسير بعض المفاهيم.

– وقد اتفقت نتائج هذا الفقرة فيما يتعلق بعدم وضوح المفاهيم مع نتائج كل من دراسة (أبو معمر ، 2002) والتي توصلت إلى وجود خلط بين المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء الإدارة العليا في المؤسسات ، ودراسة (الخطيب ،2003) والتي توصلت إلى أن 56% من عينة الدراسة لا تدرك المعنى العلمي الصحيح للتخطيط الإستراتيجي، ودراسة (الغزالي ،2000) والتي توصلت إلى أن 57.3% فقط من عينة الدراسة تدرك المعنى العلمي الصحيح للتخطيط الإستراتيجي،وأن 42.7% من عينة الدراسة لديهم غموض أو عدم وضوح في المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية .

- كما تتفق هذه النتائج بدرجة كبيرة مع نتائج تحليل التساؤل الثاني من تساؤلات المقابلة الشخصية ، والتي أظهرت اتفاق جميع من تم مقابلتهم على عدم وضوح وضبابية المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي. **انظر ملحق رقم (6)**

ب) الفقرة (D13) والمتعلقة بـ" عدم قناعة المديرين بجدوى وأهمية هذا النوع من التخطيط في مدارس الوكالة " احتلت المرتبة **الثالثة عشر** بوزن نسبي قدره **(63.07%)**.

- وبالنظر إلى هذه الفقرة يتضح أن نسبة **(63.07%)** من عينة الدراسة اتفقت على أن عدم قناعة المديرين بجدوى وأهمية هذا النوع من التخطيط في مدارس الوكالة يمثل أحد الصعوبات أو المعيقات التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ويرى الباحث أنه بالرغم من أن هذه الفقرة جاءت في مرتبة أدنى في هذا المجال ، إلا أنها تأتي في سياق النظر إلى الوزن النسبي للمجال ككل ، والذي بلغ **(72.74 %)** ، والذي يقر بالصعوبات المتضمنة في هذا المجال ، ويرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النقاط التالية:-

1- عدم وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمدير، مما نتج عنه عدم القناعة.

2- عدم إدراك المدير لمميزات وأهداف هذا النوع من التخطيط.

3- عدم رغبة بعض المديرين في التغيير لما يتطلبه ذلك من التزامات .

- وقد اتفقت نتائج هذا الفقرة فيما يتعلق بعدم قناعة المديرين بجدوى وأهمية هذا النوع من التخطيط مع نتائج كل من دراسة (أبو معمر ، 2002) ، ودراسة (الفرا ،2003) ، ودراسة (السالم والنجار ،2002) ، ودراسة (حسين ،2001) ، ودراسة (*Bridg & Peel* ،1999) ، والتي أظهرت غياب التخطيط الإستراتيجي ، وعدم تنفيذه في المؤسسات موضع الدراسة نتيجة لعدم توفر القناعة أو الدافع أو المعرفة الصحيحة.

ثانياً: نتائج الإجابة عن التساؤل المفتوح من الاستبانة والمتعلق بأهم بالصعوبات والمعيقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة

بعد تحليل استجابات عينة الدراسة على المجال الثالث من الجزء الثاني من الاستبانة والمتعلق بأهم الصعوبات والمعيقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة، نورد فيما يلي بعض الصعوبات من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث بغزة في إجابتهم عن التساؤل المفتوح من الاستبانة، وهي مرتبة حسب نسبة تأييد وجودها من قبل عينة الدراسة.

جدول رقم (5- 6)

صعوبات أخرى يواجهها مديرو المدارس

الرقم	الصعوبات	درجة تأييد وجودها
1	عدم كفاية التدريب في مجال التخطيط للمدارس.	%65
2	عدم توافر الوقت الكافي والمناسب للمدير وفريق التطوير.	%29
3	عدم المشاركة الفعلية للموجهين والمشرفين في عملية التخطيط .	%27
4	حداثة عملية التخطيط الإستراتيجي وعدم توافر مواد مرجعية حول الموضوع.	%24
5	عزوف الكثير من المعلمين عن المشاركة في عملية التخطيط .	%22
6	عدم قناعة الكثير من المعلمين بعملية التخطيط الإستراتيجي .	%22
7	عدم تعاون المجتمع المحلي وأولياء الأمور بصورة فعالة مع المجتمع .	%21
8	صعوبة الاتصال والتواصل بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي .	%21
9	عدم وجود إطار مرجعي في عملية التخطيط لكل من المدير وفريق التطوير .	%20
10	عدم مصداقية الأدوات المستخدمة في تحديد الحاجات من قبل المعلمين .	%16
11	غياب المساءلة الجادة والثواب والعقاب في متابعة التخطيط .	%15
12	تجزئة التدريب على التخطيط وعلى فترات متباعدة وتغيير المدربين .	%12
13	المبالغة في التركيز على الشكليات دون المضمون والجوهر .	%11
14	غياب تكامل التخطيط بين مستوى إدارة الوكالة والمدارس .	%8
15	عدم جدية دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث في تبني الموضوع .	%5
16	عدم توافر فريق مدرب للإشراف على عملية التخطيط .	%4
17	نقل تجربة التخطيط الإستراتيجي من بلد لآخر دون تكييفه ومراقبته .	%2

ويرى الباحث ومن خلال عمله في هذا الميدان كمدرب أن جميع ما ورد من صعوبات هي صـــعوبات حقيقية، وموجودة على أرض الواقع وإن كانت بنسب متفاوتة، ولا تعني النسبة المتدنية لوجودها والمبينـــة أمامها أنها ليست موجودة عند الآخرين، ولكن سبب التدني يرجع لأنه سؤال مفتوح يكتب فيه المستجيب عدد قليل من الصعوبات، وقد لا يتذكر بعضها.

ولإجمال النتائج الخاصة بأجزاء ومجالات الاستبانة ككل، قام الباحث بحساب مجموع الدرجات والمتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل جزء ومجال من أجزاء ومجالات الاستبانة والجدول (5-6) يوضح ذلك:

الجدول (5-7)

مجموع الدرجات والمتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل جزء من جزأي الاستبانة، وكذلك كل مجال من مجالات الجزء الثاني للاستبانة (ن =150)

المجالات	عدد الفقرات	مجموع الدرجات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الجزء الثاني
الجزء الأول: **مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي**	15	-	9.067	1.514	60.400	* *
الجزء الثاني: ***المجال الأول:*** **اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي**	12	7633	50.887	5.067	84.811	1
المجال الثاني : **ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط المدرسي**	25	15470	103.133	9.916	82.507	2
المجال الثالث: **الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي**	13	7092	47.280	7.983	72.738	3
مجموع الجزء الثاني: **الاتجاهات والممارسات والصعوبات**	**50**	**30195**	**201.30**	**14.45**	**80.52**	*

يتضح من الجدول السابق أن:-

- بالنسبة لترتيب المجالات في الجزء الثاني من الاستبانة جاء على النحو التالي : -

المجال الأول والمتعلق **باتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي** احتل **المرتبة الأولى** بوزن نسبي قدره **(84.811%)**، تلى ذلك **المجال الثاني** والمتعلق **بممارسات مدير المدرســـة فيمـــا يتعلـــق بعملية التخطيط المدرسي بالمرتبة الثانية** بوزن نسبي قدره **(82.507%)**، وأخيراً جاء **المجال الثالث**

والمتعلق بالصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي بالمرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي قدره **(72.738%)**.

- **وعلى ذلك فإن هذه النتائج وهذا الترتيب يوضح أن** نسبة مرتفعة من مديري مدارس وكالة الغوث بغزة لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة تجاه التخطيط الإستراتيجي لمدارسهم ،وقد جاء ذلك في المرتبة الأولى ، وأن نسبة كبيرة أيضاً منهم تمارس هذه العملية بصورة صحيحة ، وقد جاء ذلك في المرتبة الثانية ، ويفسر الباحث ذلك باعتبار أن هذا الموضوع يعتبر جديداً في مدارس الوكالة ، وقد تم إعطاؤه اهتماماً كبيراً ، كما أنه تم عقد العديد من ورش العمل واللقاءات حول الموضوع لتدريب مديري المدارس عليه ، مما نتج عنه هذه الاتجاهات الإيجابية ، وقيامهم بالممارسات المتعلقة به.

- **ويتضح أيضاً** أن المجال الثالث المتعلق بالصعوبات قد جاء في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي بلغ **(72.738%)** ، وعلى الرغم من احتلاله لهذه المرتبة ، إلا أنه يمثل إقراراً بوجود هذه الصعوبات، والتي من الطبيعي أن تكون موجودة ولو أنها تأخرت إلى المرتبة الثالثة، ويفسر الباحث ذلك بحداثة التجربة، وعدم وجود نموذج واضح للعمل في إطاره ، بالإضافة لعدم وضوح بعض المفاهيم ذات العلاقة والتي تتسبب في وجود الصعوبات ، وإن تأخرت إلى المرتبة الثالثة في ترتيب المجالات.

- بالنسبة لترتيب **جزأي الاستبانة** في إطار الاستبانة ككل، فقد احتل **الجزء الثاني** والمتعلق **بالاتجاهات والممارسات والصعوبات المرتبة الأولى** بوزن نسبي قدره **(80.52%)** ، في حين احتل **الجزء الأول** والمتعلق **بمدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي** في **المرتبة الثانية** بوزن نسبي قدره **(60.40%)** ، ويفسر الباحث هذه النتيجة المنخفضة لمدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بتركيز مديري المدارس على الجانب التطبيقي لإعداد الخطة ، وعدم الاهتمام بالجانب النظري المتعلق بالتعريفات والمفاهيم ، وكذلك بسبب عدم وجود مواد مرجعية كافية، واقتصارها على أوراق عمل في صورة أنشطة، ولا تحتوي على إطار نظري كاف لامتلاك المفاهيم .

- وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع ، ومنها ما سبق ذكره عند التعليق على الجزء الأول من الاستبانة، ومنها دراسة **(أبو معمر ، 2002)** ، والتي توصلت إلى وجود خلط بين المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى أعضاء الإدارة العليا في المؤسسات، ودراسة **(الخطيب ،2003)** والتي توصلت إلى أن 56% من عينة الدراسة لا تدرك المعنى العلمي الصحيح للتخطيط الإستراتيجي ، ودراسة **(الغزالي ،2000)** والتي توصلت إلى أن 57.3% فقط من عينة الدراسة تدرك المعنى العلمي الصحيح للتخطيط الإستراتيجي، وأن 42.7% من عينة الدراسة لديهم غموض أو عدم وضوح في المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية ، ودراسة **(عطاالله، 2005)** وغيرها من الدراسات.

كما يتفق بدرجة كبيرة مع نتائج تحليل التساؤل الثاني من تساؤلات المقابلة الشخصية ، والتي أظهرت اتفاق جميع من تم مقابلتهم على عدم وضوح وضبابية بعض هذه المفاهيم. **انظر ملحق رقم (6)**

5-6: الإجابة عن التساؤل السادس من تساؤلات الدراسة

ويتعلق هذا التساؤل بالتحقق من فرضيات الدراسة، والتي تتعلق بدراسة العلاقة بين متوسط تقديرات العينة حول واقع التخطيط الإستراتيجي وبعض المتغيرات مثل: الجنس والمرحلة والمؤهل وعدد سنوات الخدمة ، وهذا ما سنعرضه بالتفصيل، مع ملاحظة أنه للتحقق من كل فرض تم دراسة الجزء الأول من الاستبانة بصورة مستقلة عن الجزء الثاني ، وذلك لاختلاف مقياس الرتب في الجزأين :

نتائج التحقق من الفرض الأول

- وقد نص الفرض الأول على أنه :" **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المديرين لواقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث)** ". وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب " T. Test" وذلك لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين كما يتضح في الجداول التالية:-

أولا: فيما يتعلق بالجزء الأول من الاستبانة:

جدول (5-8)
المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للجزء الأول من الاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي	ذكر	60	8.883	1.785	1.213	0.227	غير دالة إحصائيا
	أنثى	90	9.188	1.297			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (148) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (148) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) =2.58

ثانياً: فيما يتعلق بالجزء الثاني من الاستبانة:

جدول (5-9)
المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للجزء الثاني من الاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي	ذكر	60	51.017	5.646	0.256	0.798	غير دالة إحصائيا
	أنثى	90	50.800	4.672			
ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط المدرسي	ذكر	60	102.133	11.395	1.009	0.315	غير دالة إحصائيا
	أنثى	90	103.800	8.798			
الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي	ذكر	60	48.783	7.463	1.900	0.059	غير دالة إحصائيا
	أنثى	90	46.278	8.200			
مجموع الجزء الثاني: الاتجاهات والممارسات والصعوبات	ذكر	60	201.933	16.244	0.437	0.663	غير دالة إحصائيا
	أنثى	90	200.878	13.197			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (148) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (148) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) =2.58

يتضح من الجدول (5-7) والجدول (5-8) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في الجزء الأول من الاستبانة ،وفي جميع مجالات الجزء الثاني من الاستبانة، وفي مجموعه ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات وأجزاء الاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

ويفسر الباحث هذه النتائج بما يلي :-

1-أن جميع ورش العمل واللقاءات والفعاليات التي نفذت في مشروع المدرسة كمركز للتطوير تمت لجميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بصورة تشاركية ، وبتشكيل فرق ومجموعات مختلطة ، ودون تمييز على أساس الجنس.

2-أن جميع المواد المرجعية للموضوع كانت نفسها للجنسين.

3-خضعت جميع مدارس الوكالة بغزة لنفس ظروف التدريب والمتابعة والإسناد.

4-أن جميع مدارس الوكالة بغزة تخضع لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية .

- وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج العديد من الدراسات السابقة والتي توضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ومنها، دراسة شبلاق (2006) ، ودراسة عساف (2005)، ودراسة الحجار (2001) ،ودراسة الصالحي (1999) ، وغيرها.

- في حين أن هذه النتيجة لا تتفق مع نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة مقبل (2004) والتي أظهرت فروقاً لصالح المديرات في امتلاك كفايات التخطيط الإستراتيجي ، ودراسة العاجز ونشوان(2004) والتي أظهرت فروقاً لصالح الإناث.

نتائج التحقق من الفرض الثاني

- وقد نص الفرض الثاني على أنه :" **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المديرين لواقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير نوع المدرسة (ابتدائي، إعدادي).**

- وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب " T. Test " وذلك لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين كما يتضح في الجداول التالية:-

أولا: فيما يتعلق بالجزء الأول من الاستبانة:

جدول (5-10)
المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للجزء الأول من الاستبانة تعزى لمتغير نوع المدرسة(ابتدائي، إعدادي)

المجالات	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي	ابتدائي	102	9.225	1.578	**1.890**	0.061	غير دالة إحصائيا
	إعدادي	48	8.729	1.316			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (148) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (148) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) =2.58

ثانياً: فيما يتعلق بالجزء الثاني من الاستبانة:

جدول (5-11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للجزء الثاني من الاستبانة تعزى لمتغير نوع المدرسة(ابتدائي، إعدادي)

المجالات	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي	ابتدائي	102	50.657	5.092	**0.809**	0.420	غير دالة إحصائيا
	إعدادي	48	51.375	5.030			
ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط المدرسي	ابتدائي	102	103.176	8.183	**0.077**	0.938	غير دالة إحصائيا
	إعدادي	48	103.042	12.953			
الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي	ابتدائي	102	46.373	8.139	**2.051**	0.042	دالة عند 0.05
	إعدادي	48	49.208	7.357			
مجموع الجزء الثاني: الاتجاهات والممارسات والصعوبات	ابتدائي	102	200.206	12.384	**1.356**	0.177	غير دالة إحصائيا
	إعدادي	48	203.625	18.005			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (148) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (148) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) =2.58

- يتضح من الجدول (5-9) ، والجدول (5-10) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في الجزء الأول من الاستبانة، وفي جميع مجالات الجزء الثاني ما عدا المجال الثالث والمتعلق بالصعوبات، وهذا يدل على أنه باستثناء المجال الثالث فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الأبعاد تعزى لمتغير نوع المدرسة (ابتدائي، إعدادي).

- أما فيما يتعلق بالمجال الثالث من الجزء الثاني والمتعلق بالصعوبات فإن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجال تعزى لمتغير نوع المدرسة (ابتدائي، إعدادي) ، ولقد كانت الفروق لصالح الإعدادي كما يظهر من المتوسط الحسابي لكل منهما.

- ويفسر الباحث النتائج المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بوضوح المفاهيم والاتجاهات والممارسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بما يلي:-

1-أن وضوح المفاهيم والاتجاهات والممارسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي كلها أمور تتعلق بأمور علمية وتدريبية، وأن جميع ورش العمل واللقاءات والفعاليات التي نفذت في مشروع المدرسة كمركز للتطوير تمت لجميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بصورة تشاركية ، وبتشكيل فرق ومجموعات مختلطة ، ودون تمييز على أساس نوع المدرسة.

2- أن جميع المواد المرجعية للموضوع كانت نفسها ، ولم تتغير بتغير نوع المدرسة.

3- خضعت جميع مدارس الوكالة بغزة - بغض النظر عن نوع المدرسة - لنفس ظروف التدريب والمتابعة والإسناد.

4- أن جميع مدارس الوكالة بغزة تخضع لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية بغض النظر عن نوع المدرسة.

- وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العاجز ونشوان (2004)، ودراسة عماد الدين (2003) ، ودراسة *Price* (2001)، ودراسة الصالحي (1999) ، والتي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغير نوع المدرسة (المرحلة) .
- في حين أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة عساف (2005) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة (المرحلة).

- ويفسر الباحث النتائج المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالصعوبات المتعلقة بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير نوع المدرسة (المرحلة) بما يلي:-

1- طبيعة طلاب المرحلة الإعدادية ، وكثرة المشكلات السلوكية للطلاب تؤدي إلى انصراف غالبية وقت مديري المرحلة الإعدادية إلى حل هذه المشكلات السلوكية .

2- كثرة الأعباء الإدارية في المرحلة الإعدادية بسبب كثرة عدد الصفوف ، وعدد الطلاب لقلة عدد المدارس الإعدادية في كل منطقة مقارنة بعدد المدارس الابتدائية .

3- نوعية الحاجات وبالتالي نوعية النشاطات المخططة لتلبيتها تختلف بدرجة كبيرة في المدارس الإعدادية عنها في المدارس الابتدائية ، مما ينتج عنه المزيد من الصعوبات .

- وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة عساف (2005) والتي أظهرت وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغير نوع المدرسة (المرحلة).

- في حين أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة العاجز ونشوان (2004) ، ودراسة عماد الدين (2003) ، ودراسة *Price* (2001)، ودراسة الصالحي (1999)، والتي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغير نوع المدرسة (المرحلة) .

نتائج التحقق من الفرض الثالث

وقد نص الفرض الثالث على أنه :" **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المديرين لواقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل ، ليسانس / بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).**

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA.**

أولا: فيما يتعلق بالجزء الأول من الاستبانة:

جدول (5-12)

مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ودلالتها في الجزء الأول من الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل ، ليسانس / بكالوريوس ، ماجستير فأعلى)

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	.132	2	.066	0.029	0.972	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	341.201	147	2.321			
	المجموع	**341.333**	**149**				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.67

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) = 3.91

ثانياً: فيما يتعلق بالجزء الثاني من الاستبانة:

جدول (5-13)

مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ودلالتها في الجزء الثاني من الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل ، ليسانس / بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	17.424	2	8.712	**0.336**	0.715	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	3807.649	147	25.902			
	المجموع	3825.073	149				
ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط المدرسي	بين المجموعات	188.103	2	94.051	**0.956**	0.387	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	14461.23	147	98.376			
	المجموع	14649.33	149				
الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	249.249	2	124.625	**1.981**	0.142	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	9246.991	147	62.905			
	المجموع	9496.240	149				
مجموع الجزء الثاني: الاتجاهات والممارسات والصعوبات	بين المجموعات	56.826	2	28.413	**0.135**	0.874	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	31050.674	147	211.229			
	المجموع	31107.500	149				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.67

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) = 3.91

يتضح من الجدول (5-11) والجدول (5-12) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الجزء الأول من الاستبانة، وفي جميع مجالات الجزء الثاني، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع هذه المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل ، ليسانس / بكالوريوس ، ماجستير فأعلى) ، ويفسر الباحث ذلك بما يلي :-

1- أن موضوع التخطيط الإستراتيجي يعتبر تجربة جديدة في مجال التخطيط المدرسي في مدارس وكالة الغوث بغزة ، وبالتالي فهو تجربة جديدة لجميع أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلاتهم.

2- أن السياسة المتبعة في تعيين مديري المدارس في وكالة الغوث بغزة تفترض اختيار ذوي الكفاءة العالية من المؤهلين تربوياً ، والذين يملكون الخبرة الكافية في هذا المجال ، وهذا من شأنه أن يتجاوز حدود المؤهل العلمي.

3- أن جميع أفراد العينة تلقوا نفس التدريب ، ولديهم نفس المرجعية العلمية للموضوع ، ونفس خدمات المتابعة والإشراف والمساندة فيما يخص عملية التخطيط، مما يقلل من أثر المؤهل العلمي في هذا المجال.

- وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة شبلاق(2006) ، دراسة عساف (2005) ، ودراسة عماد الدين (2003) ، ودراسة الصالحي (1999) ، ودراسة إسماعيل (1995) والتي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي مع ملاحظة أن غالبية هذه الدراسات تمت في مؤسسات تربوية وبالتحديد في المدارس.

- في حين أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الأشقر(2006) ، ودراسة عطاالله (2005) ، ودراسة العاجز ونشوان (2004) ، ودراسة الفرا (2003)، ودراسة السالم والنجار(2002) ، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل الأعلى ، ولعل تفسير وجود هذه الفروق يرجع إلى أن غالبية هذه الدراسات تمت على شركات ومؤسسات والتي يتوقف العمل فيها بصورة كبيرة على ثقافة مديرها ، ودرجة تأهيله العلمي والذي يختلف من شركة أو مؤسسة لأخرى بعكس المؤسسات التربوية الرسمية .

نتائج التحقق من الفرض الرابع

وقد نص الفرض الرابع على أنه :" **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المديرين لواقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغيرعدد سنوات الخدمة كمدير(أقل من5 سنوات، 5-10سنوات، أكثرمن 10سنوات)**

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لجزأي الاستبانة كما يتضح فيما يلي:-

أولا: فيما يتعلق بالجزء الأول من الاستبانة:

جدول (5-14)

مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ودلالتها في الجزء الأول من الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخدمة كمدير (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	2.029	2	1.015	.440	.645	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	339.304	147	2.308			
	المجموع	**341.333**	**149**				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.67

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) = 3.91

ثانياً: فيما يتعلق بالجزء الثاني من الاستبانة:

جدول (5-15)

مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة (ف) ودلالتها في الجزء الثاني من الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخدمة كمدير(أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	63.827	2	31.914	1.247	0.290	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	3761.246	147	25.587			
	المجموع	3825.073	149				
ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط المدرسي	بين المجموعات	511.626	2	255.813	2.660	0.073	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	14137.707	147	96.175			
	المجموع	14649.333	149				
الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	429.289	2	214.645	3.480	0.033	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	9066.951	147	61.680			
	المجموع	9496.240	149				
مجموع الجزء الثاني: الاتجاهات والممارسات والصعوبات	بين المجموعات	79.308	2	39.654	0.188	0.829	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	31028.192	147	211.076			
	المجموع	31107.500	149				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 2.67

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 149) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) = 3.91

يتضح من الجدول (5-13) والجدول (5-14) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (**0.05**) في الجزء الأول من الاستبانة ، وفي جميع مجالات الجزء الثاني ماعدا المجال الثالث ، أي أنه باستثناء المجال الثالث فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجالات تعزى لمتغير سنوات الخدمة كمدير (أقل من **5** سنوات، **5-10** سنوات، أكثر من **10** سنوات).

- أما فيما يتعلق ب المجال الثالث من الجزء الثاني والمتعلق بالصعوبات ، فإن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (**0.05** $\geq \alpha$)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المجال تعزى لمتغير سنوات الخدمة كمدير ، ولمعرفة اتجاه الفروق التي ظهرت في هذا المجال، استخدم الباحث اختبار شيفيه البعدي، كما يتضح في الجدول التالي.

جدول (5-16)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالتها

في مجال الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الإستراتيجي

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات م=49.587	من 5- 10 سنوات م=45.541	أكثر من 10 سنوات م=65.714
أقل من 5 سنوات م=49.587	-	-	-
من 5- 10 سنوات م=45.541	*4.046	-	-
أكثر من 10 سنوات م=65.714	2.308	1.738	-

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ **0.05**)

يتضح من الجدول (5-15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخدمة بين الذين لديهم خدمة أقل من **5** سنوات وبين الذين لديهم خدمة من (**5- 10**) سنوات فيما يتعلق بالمجال الثالث " الصعوبات " لصالح ذوي الخبرة أقل من **5** سنوات.

- ويفسر الباحث النتائج المتعلقة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بوضوح المفاهيم والاتجاهات والممارسات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي تعزى لعدد سنوات الخدمة بما يلي:-

1- أن جميع ورش العمل واللقاءات والفعاليات التي نفذت في مشروع المدرسة كمركز للتطوير تمت لجميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بصورة تشاركية ، وبتشكيل فرق ومجموعات مختلطة، ودون تمييز على أساس سنوات الخدمة.

2- أن جميع المواد المرجعية للموضوع كانت نفسها للجميع.

3- خضعت جميع مدارس الوكالة بغزة لنفس ظروف التدريب والمتابعة والإسناد.

4- أن جميع مدارس الوكالة بغزة تخضع لنفس ظروف العمل الموضوعية والبيئية ودون تمييز على أساس عدد سنوات الخدمة.

- وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة شبلاق (2006) ، دراسة عساف (2005) ، ودراسة عماد الدين (2003) ، ودراسة *Price* (2001)، ودراسة إسماعيل (1995) والتي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- في حين أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الأشقر(2006)، ودراسة عطاالله (2005)، ودراسة العاجز ونشوان (2004)، ودراسة الفرا (2003)، ودراسة الصالحي (1999) ، ودراسة الشبلي (1993) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- ويفسر الباحث النتائج المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالصعوبات المتعلقة بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي تعزى لعدد سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات ، بأن هذا أمر منطقي و طبيعي لأن خبرة مدير المدرسة تسهم بدرجة كبيرة في التصدي للمشكلات والصعوبات المدرسية ، من هنا يظهر معنى هذه النتيجة ، حيث يواجه مديرو المدارس ذوو خبرة أقل من (5 سنوات) صعوبات أكثر من ذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات).

- وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الأشقر(2006)، ودراسة عطاالله (2005)، ودراسة العاجز ونشوان (2004)، ودراسة الفرا (2003)، ودراسة الصالحي (1999)، ودراسة الشبلي (1993) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- في حين أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة شبلاق (2006) ، دراسة عساف (2005)، ودراسة عماد الدين (2003)، ودراسة *Price* (2001)، ودراسة إسماعيل (1995) والتي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

5-7: الإجابة عن التساؤل السابع من تساؤلات الدراسة

ما أهم سبل تطوير ممارسات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري/ات مدارس الوكالة بغزة ؟

للإجابة عن هذا التساؤل، ولأخذ آراء عينة الدراسة، والمسؤولين عن التعليم في وكالة الغوث بغزة فقد تم إضافة تساؤل مفتوح للاستبانة حول السبل التي يرى مديرو المدارس أنها قد تسهم في تطوير عملية التخطيط في المدارس التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة، وكذلك فقد تم تخصيص أحد تساؤلات المقابلة التي وجهت للمسؤولين عن التعليم في وكالة الغوث بغزة.

وسنورد فيما يلي أهم سبل التطوير التي اقترحها أفراد عينة الدراسة في إجابتهم على التساؤل المفتوح في الاستبانة ، وكذلك آراء المسؤولين الذين تمت مقابلتهم .

أولاً : السبل المقترحة لتطوير التخطيط في مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر عينة الدراسة:

فقد اقترح مديرو المدارس مجموعة من الاقتراحات والسبل لتطوير هذه العملية، وسنسرد فيما يلي أهم هذه السبل والمقترحات وهي مرتبة بحسب نسبة تأييدها من قبل عينة الدراسة:-

1. تنظيم دورة خاصة بمديري المدارس حول موضوع التخطيط الإستراتيجي يقودها مختصون .
2. توحيد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع، وإعداد قاموس مصطلحات خاص به .
3. إيجاد نموذج واضح للتخطيط الإستراتيجي خاص بمدارس وكالة الغوث بغزة .
4. عدم الاهتمام الزائد بالشكل على حساب جوهر ومضمون التخطيط الإستراتيجي .
5. المراجعة والمتابعة المستمرة من المسئولين في دائرة التعليم بوكالة الغوث بغزة .
6. توفير تغذية راجعة تطويرية لمديري المدارس حول خططهم .
7. الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي وعدم الاقتصار على الجانب النظري الأكاديمي .
8. تشكيل فريق متخصص في دائرة التعليم بوكالة الغوث بغزة لديه خبرة في مجال التخطيط الإستراتيجي لمتابعة عملية التخطيط وتقديم التغذية الراجعة .
9. ضرورة تبني دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة لخطة إستراتيجية يتم تعميمها على المدارس للتخطيط في إطار رؤيتها وإستراتيجيتها .
10. تكليف فريق من المشرفين ومديري المدارس بالاستفادة من التجارب المتميزة للمدارس لوضع نموذج للتخطيط في مدارس وكالة الغوث بغزة .
11. تزويد المدارس بخطط إستراتيجية ناجحة من مناطق أخرى كنماذج للتخطيط .
12. تحليل خطط ناجحة وتحديد مصادر قوتها و ضعفها ثم تعميمها على المدارس .
13. إعداد أدلة للتخطيط الإستراتيجي للعمل في ضوئها أثناء التخطيط .
14. عقد لقاءات وورش للمشرفين المسندين لتوحيد صورة التخطيط لديهم وتحديد أدوارهم في عملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس .

15. تكثيف الدورات وإعادة التدريب بصورة متكاملة لموضوع التخطيط الإستراتيجي .
16. تبني التخطيط التشاركي بين المدارس المتجاورة للعمل ضمن رؤية محددة .
17. تكثيف زيارات الصديق الناقد / المسند للمدارس لمتابعة التخطيط أولاً بأول.
18. تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية والعبء التدريسي عن مدير المدرسة وفريق التطوير .
19. منح مزيد من الثقة والأمان لمديري المدارس وفرق التطوير المدرسي .
20. تقليل مركزية العمل وزيادة الصلاحيات والبعد عن الإجراءات الروتينية .
21. تبني نظام من المساءلة والتعزيز بالحوافز المادية والمعنوية للمدارس .
22. تعميم فكرة التخطيط الإستراتيجي على جميع دورات معهد التربية .
23. ترك المجال للمدارس للإبداع الذاتي وعدم وضعها في قوالب حسب قوانين الوكالة .
24. توفير جميع مستلزمات التخطيط الإستراتيجي من نماذج وأدوات ومراجع ،
25. التوعية المستمرة والإقناع بأهمية وجدوى التخطيط الإستراتيجي .
26. عدم نقل مدير المدرسة أو أي عضو في فريق التطوير المدرسي إلا في الحالات الضرورية، أو بعد انتهاء الدورة التخطيطية .
27. الاستماع إلى آراء العاملين في الميدان وتحليل آرائهم للاستفادة منها .
28. تبني منظومة متطورة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات للعمل في إطارها .
29. إشراك المجتمع المحلي ومؤسساته في التخطيط الإستراتيجي فعلياً وعملياً .
30. إعادة التدريب بصورة شاملة ومتكاملة بعد اكتمال التدريب الجزئي .

ثانياً :السبل المقترحة لتطوير التخطيط في مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر مسئولي التعليم:

فقد اقترح مسئولو التعليم عن التعليم في وكالة الغوث بغزة مجموعة من الاقتراحات والسبل لتطـــوير هذه العملية، وذلك من خلال إجاباتهم على أحد تساؤلات المقابلة التي وجهت إليهم، وسنسرد فيما يلي أهـــم هذه السبل والمقترحات، وهي مرتبة بحسب نسبة تأييدها من قبل المسؤولين:-

جدول رقم (5-17)

مقترحات مسئولي التعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لتحسين التخطيط المدرسي بوكالة الغوث

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	إعداد نماذج لخطط تطويرية بمشاركة المشرفين المدربين وبعض المديرين وفرق التطوير وشخصيات اعتبارية من المجتمع.	%70
2	استمرار التدريب على الموضوع من خلال اللقاءات وورش العمل.	%60
3	اعتماد آلية متابعة من قبل الدائرة لتقديم التغذية الراجعة التطويرية.	%50
4	وضع قاعدة بيانات واضحة ومادة مرجعية حول عملية التخطيط الإستراتيجي للاستفادة منها.	%30
5	اعتماد مشرفين مساندين على دراية جيدة بالموضوع.	%30
6	وضع مشروع متكامل في الدائرة حول الموضوع ثم التدريب عليه.	%20
7	تعميم فكرة التخطيط الإستراتيجي على جميع دورات معهد التربية بوكالة الغوث الدولية.	%20
8	إعطاء صلاحيات أكبر للمدراء في ممارسة التخطيط المدرسي.	%20
9	تشجيع العمل التشاركي والجماعي بين المدارس المتقاربة.	%20
10	تخفيف العبء والحمل الإداري عن فريق التطوير.	%10
11	الاطلاع على تجارب ميادين أخرى.	%10

وقد استفاد الباحث من هذه المقترحات والآراء في وضع السبل المقترحة لتحسين عملية التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة ، والذي نعرضها فيما يلي:-

ثالثاً:السبل المقترحة لتحسين التخطيط الإستراتيجي في مدارس الوكالة بغزة من وجهة نظر الباحث:

من خلال إجراء هذه الدراسة ، ومن خلال التعرف على أهم النتائج التي أظهرتها ، ولاقتناع الباحث الشديد بأن التزام مديري المدارس بالتخطيط الإستراتيجي عند التخطيط لمدارسهم سيكون له أثر كبير في تحسين العمل المدرسي، وتحسين نوعية المخرجات وجودتها ، فإن الباحث رأى ضرورة الاستفادة من آراء ومقترحات عينة الدراسة ، ومن تمت مقابلتهم لتوضيح السبل المقترحة لتحسين التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة ، وقد رأى الباحث أنه يمكن عرض هذه المقترحات في ثلاثة محاور رئيسة نعرضها فيما يلي:-

المحور الأول : يتعلق بدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة :-

وفي هذا المجال يمكن اقتراح السبل التالية لتحسين التخطيط الإستراتيجي :-

1-تشكيل فريق متخصص في دائرة التربية والتعليم لديه خبرة في مجال التخطيط الإستراتيجي لمتابعة عملية التخطيط وتقديم التغذية الراجعة .

2- ضرورة تبني دائرة التربية والتعليم لخطة إستراتيجية، يتم تعميمها على المدارس للتخطيط في إطار رؤيتها ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية، وإستراتيجياتها .

3- تكليف فريق من المشرفين ومديري المدارس بالاستفادة من التجارب المتميزة للمدارس لوضع تصور مقترح، ونموذج للتخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة.

4- تبني دائرة التعليم لبرنامج محوسب لعملية التخطيط الإستراتيجي، يتضمن المعايير والمؤشرات، وأدوات تحديد الحاجات، ونموذج لقاعدة بيانات واضحة ومحددة لجميع المدارس، ونموذج التخطيط.

5- تقليل مركزية العمل، وزيادة الصلاحيات لمديري المدارس، والبعد عن الإجراءات الروتينية، وعدم وضعها في قوالب جامدة تفرضها قوانين الوكالة .

6- تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية والعبء التدريسي عن مدير المدرسة وفريق التطوير، وذلك من خلال تعميم وظيفة المدير المساعد والسكرتير على جميع المدارس كوظائف أساسية .

7- عدم نقل مدير المدرسة أو أي عضو في فريق التطوير المدرسي إلا في الحالات الضرورية، أو بعد انتهاء الدورة التخطيطية .

8- منح مزيد من الثقة والأمان لمديري المدارس وفرق التطوير المدرسي، والاستماع إلى آرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي.

9- توفير مستلزمات التخطيط الإستراتيجي من نماذج وأدوات ومراجع حديثة في مكتبات المدارس.

10- السماح بمشاركة المجتمع المحلي ومؤسساته في التخطيط الإستراتيجي فعلياً وعملياً .

المحور الثاني : يتعلق بمجال التدريب على التخطيط الإستراتيجي بوكالة الغوث :-

وفي هذا المجال يمكن اقتراح السبل التالية لتحسين التخطيط الإستراتيجي:

1. توحيد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع، وإعداد قاموس مصطلحات خاص به .
2. تنظيم دورة خاصة بمديري المدارس حول موضوع التخطيط الإستراتيجي يقودها مختصون .
3. تبني نموذج واضح للتخطيط الإستراتيجي خاص بمدارس وكالة الغوث بغزة .
4. الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي، وعدم الاقتصار على الجانب النظري الأكاديمي .

الغوث التطويرية. وشخصيات اعتبارية من المجتمع. 10. استمرار التدريب على الموضوع من خلال

5. تعميم فكرة التخطيط الإستراتيجي على جميع دورات معهد التربية التابع لوكالة الغوث.
6. تبني التخطيط التشاركي بين المدارس المتجاورة للعمل ضمن رؤية محددة .
7. التوعية المستمرة بأهمية وجدوى التخطيط الإستراتيجي في أوساط العاملين في التعليم بالوكالة .
8. الاطلاع على تجارب ميادين أخرى.
9. عدم الاهتمام الزائد بالشكل على حساب جوهر ومضمون التخطيط الإستراتيجي .
10. استمرار التدريب على الموضوع من خلال اللقاءات وورش العمل.

المحور الثالث : يتعلق بنظام المراقبة والمتابعة والتقويم للتخطيط بوكالة الغوث :-

وفي هذا المجال يمكن اقتراح السبل التالية لتحسين التخطيط الإستراتيجي:-

1- اعتماد مشرفين مساندين على دراية جيدة بالموضوع.

2- عقد لقاءات وورش عمل للمشرفين المساندين لتوحيد صورة التخطيط لديهم، وتحديد أدوارهم في عملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس .

3- اعتماد آلية متابعة من قبل دائرة التربية والتعليم بالوكالة لتقديم التغذية الراجعة التطويرية.

4- تكثيف زيارات الصديق المساند للمدارس لمتابعة التخطيط أولاً بأول.

5- تحليل خطط ناجحة، وتحديد مصادر قوتها، ونقاط ضعفها ثم تعميمها على المدارس .

6- المراجعة والمتابعة المستمرة من المسئولين في دائرة التعليم بوكالة الغوث بغزة .

7- تبني نظام من المساءلة، والتعزيز بالحوافز المادية والمعنوية للمدارس التي لها خطط متميزة .

5-8: التوصيات والمقترحات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، فإن الباحث يرى لزاماً عليه أن يتقدم بمجموعة من التوصيات العملية، والقابلة للتنفيذ والتي تهدف إلى تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث بغزة فيما يتعلق بتبني التخطيط الإستراتيجي عند التخطيط لمدارسهم، ومن أهم هذه التوصيات :-

1- ضرورة تبني دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة للتخطيط الإستراتيجي بصورة جادة وعملية، من خلال مراجعة شاملة لأهدافها وغاياتها، ومن ثم وضع رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة ومحددة في ظل الظروف الراهنة، ومن ثم تحديد قضاياها الإستراتيجية الأساسية التي تسعى لمعالجتها والتصدي لها ، ثم تعميم ذلك على جميع المشرفين والمدارس والمعنيين من خلال خطة معلنة يعمل الجميع من خلالها، وبما ينسجم مع رؤيتها ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية، وإستراتيجياتها .

2- تشكيل فريق من المشرفين وبعض مديري المدارس لتحديد وحصر الخطط المتميزة للمدارس لوضع تصور مقترح، ونموذج للتخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، ومن ثمّ تبني برنامج محوسب لعملية التخطيط الإستراتيجي، يتضمن المعايير والمؤشرات، وأدوات تحديد الحاجات .

3- تفعيل استخدام الحاسوب في عملية التخطيط من خلال العمل على تصميم قاعدة بيانات واضحة، ونظم معلومات متطورة، وربطها عبر شبكة المعلومات لجميع المدارس، بحيث تتضمن بيانات وإحصائيات كمية ونوعية تتعلق بالبيئة الداخلية، ومعطيات البيئة الخارجية لتسهل دراسة الواقع، واتخاذ القرارات المناسبة.

4- ضرورة نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، والتأكيد على مفهومه الصحيح، وأهميته، وكل ما يتعلق به، من خلال وضع إطار نظري معتمد يناسب فلسفة وطريقة عمل دائرة التعليم بوكالة الغوث، ومن ثمّ إدراجه ضمن دورات معهد التربية بجميع مستوياتها.

5- ضرورة الارتقاء بعملية التخطيط المدرسي، وعدم اقتصارها على القضايا الروتينية العادية، ولكن تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية، وأساليب التنبؤ، والتصدي لقضايا إستراتيجية هامة تعمل على إحداث طفرات في مستوى ونوعية الخدمات التعليمية، وتشجيع التجارب الإبداعية.

6- تشجيع العاملين في دائرة التعليم بإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات حول مشروع المدرسة كمركز للتطوير، للتعرف على أثره على مختلف أبعاد العملية التعليمية، والاستفادة من نتائجها.

7- منح مزيد من الثقة والأمان لمديري المدارس وفرق التطوير المدرسي، والاستماع إلى آرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي، وذلك من خلال تقليل مركزية العمل، وزيادة الصلاحيات لمديري المدارس، والبعد عن الإجراءات الروتينية، وعدم وضعها في قوالب جامدة تفرضها قوانين الوكالة .

8- تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مدير المدرسة وذلك من خلال تعميم وظيفة المدير المساعد والسكرتير على جميع المدارس كوظائف أساسية، كذلك تخفيف العبء التدريسي عن فريق التطوير المدرسي بتخفيض بعض الحصص من نصابه.

9- عدم نفل مدير المدرسة أو أي عضو في فريق التطوير المدرسي إلا في الحالات الضرورية، أو بعد انتهاء الدورة التخطيطية .

10- تبني نظام من المساءلة، واعتماد آلية متابعة من قبل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث لتقديم التغذية الراجعة التطويرية، والتعزيز بالحوافز المادية والمعنوية للمدارس التي لها خطط متميزة .

11- السماح بمشاركة أوسع للاستفادة من خبرات وخدمات المجتمع المحلي ومؤسساته في التخطيط الإستراتيجي فعلياً وعملياً.

5-9: دراسات مستقبلية مقترحة

- يعد موضوع التخطيط الإستراتيجي من الموضوعات الهامة والجديدة في الميدان التربوي بشكل عام ، وفي الميدان التعليمي والمدرسي بشكل خاص.
- ومن هذا المنطلق ، فإن الباحث يرى أن هذا الموضوع جدير باهتمام الباحثين، وخاصة في البيئة الفلسطينية لأنها تعمل في ظروف خاصة، ومتغيرة باستمرار، ومؤثرة على مجريات الأحداث، وهذا يظهر ضرورة تبني هذا النمط من التخطيط في مؤسساتنا التعليمية، لمواجهة التحديات المعاصرة، والتغيرات المستمرة في البيئة الفلسطينية.
- ولإلقاء المزيد من الضوء على هذا الموضوع فإن الباحث يقترح العناوين التالية لدراسات مستقبلية تسعى لتحقيق المزيد من التوظيف الفاعل للتخطيط الإستراتيجي في المجال التعليمي والمدرسي :-

1- تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس الأساسية في قطاع غزة.

2- أثر تبني التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة على تنمية العاملين مهنياً.

3- دور مشروع المدرسة كمركز للتطوير في تحسين علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي.

4- الأدوار المتوقعة لمديري المدارس الأساسية في قطاع غزة في تبني التخطيط الإستراتيجي.

5- واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.

6- تصور مقترح لمواجهة معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مدارس قطاع غزة الأساسية.

7- واقع التخطيط الإستراتيجي لدى المشرفين التربويين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.

8- الكفايات اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس الأساسية في قطاع غزة.

9- أثر التحديد الواضح لرؤية المدرسة على التحصيل الدراسي لطلاب المدارس الأساسية بغزة.

10- دور التخطيط الإستراتيجي المدرسي في تحويل المدارس في قطاع غزة إلى منظمات تعلم.

المراجـــــــــــع

أولاً : قائمة المراجع العربية.

أ) المصادر والكتب العربية.

ب) الرسائل العلمية.

ج) الدوريات والمؤتمرات والنشرات.

د) منشورات دائرة التعليم بوكالة الغوث.

هـ) مواقع إنترنت.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والدوريات.

أولاً : قائمة المراجـــع العربيـــة

أ) المصـادر والكتـب العربيـة:

1. إبراهيم، مجدي (1989) : **مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية** ،مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة .

2. أبو بكر، مصطفى (2000) :**التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية للطباعة وللنشر، مصر.

3. أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (1991) : **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

4. أبو قحف، عبد السلام (1997) : **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية.

5. ـــــــــــــ (2002) : **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

6. أحمد، أحمد إبراهيم (2003) : **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**،الطبعة الأولى، دار الفكر العربي ، القاهرة .

7. ـــــــــــــــــــ (2002) : **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، دار المعارف الحديثة، الإسكندرية .

8. إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين (2002) : **الإدارة الإستراتيجية ..مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة .

9. الأغا، رياض والأغا، نهضة (1996) : **الإدارة التربوية أصولها و تطبيقاتها الحديثة**، الطبعة الأولى، مطبعة منصور، غزة.

10. الأغبري، عبد الصمد (2000) : **الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، دار النهضة العربية، بيروت .

11. بدر، حامد (1994) : **الإدارة الإستراتيجية**، دار النهضة العربية، جامعة القاهرة، مصر.

12. البرادعي، عرفان (1988) : **مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهامه، أساليبه، اختياره، إعداده**، دار الفكر للنشر، دمشق.

13. برايسون، جون (2003) : **التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية**، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان .

14. برنوطي، سعاد (2003) : **الأعمال:الخصائص والوظائف الإدارية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.

15. ـــــــــــ (2001) : **الإدارة.. أساسيات إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان .

16. البوهي، فاروق (2001) : **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة .

17. توفيق، عبد الرحمن (2004) : **الإدارة الإستراتيجية المبادئ و الأدوات**، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، منهج الإدارة العليا، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

18. ـــــــــــ (2004) : **كيف نفكر إستراتيجياً**، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، منهج الإدارة العليا، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة .

19. الجبر، زينب (2002) : **التخطيط المدرسي، مفاهيم وأسس وتطبيقات**، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت .

20. الجندي، عادل (2002) : **الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي**، مكتبة الراشد، الرياض.

21. الحاج محمد، أحمد (2000) : **التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد** ، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

22. الحبيب، فهد (1995) : **التخطيط الإستراتيجي في التعليم** ،الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

23. حجي، أحمد (2000) : **الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية** ، دار الفكر العربي، القاهرة .

24.الحسيني، فلاح (2000) : **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

25. الحملاوي، محمد (1992) : **دليل المديرين في التخطيط الإستراتيجي**، الطبعة الثانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة.

26. الخزامي، عبد الحكم (2000) : **التخطيط الإستراتيجي.. الفكرة والخبرة**، مكتبة ابن سينا، القاهرة.

27. خطاب، عايدة (1985) : **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات: سياسات إدارية**، دار الفكر العربي، القاهرة.

28. ـــــــــــ (1999) : **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

29. خليل، نبيل (1994) : التخطيط الإستراتيجي ،دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية.
30. دياب، إسماعيل (2001) : الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .
31. رفاعي، فيصل وآخرون (2000) : الإدارة التربوية: نظرياتها و تطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت .
32. زاهر، ضياء الدين (2005) : إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، (دليل عملي)، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
33. الزهراني، سعد (1995) : التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى، السعودية.
34. سليمان، عرفات (1987) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
35. السيد، إسماعيل (1995) : الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
36. الشرقاوي، علي (1987) : السياسات الإدارية تحليل وبناء واختبار وتطبيق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
37. شقبوعة، داود (2001) : أنظمة إعداد المشرفين ، الطبعة الأولى، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، ليبيا .
38. صائغ، عبد الرحمن (2002) : التخطيط التربوي، وزارة التعليم العالي، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية .
39. الطروانة، إخليف (2003) : التطوير التربوي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
40. عابدين، محمد (2001) : الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
41. عابدين، محمود (2003) : قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
42. العاجز، فؤاد (2000) : تطور التعليم العام في قطاع غزة من 1886 – 2000 م، الطبعة الثانية، مطبعة مقداد، غزة.
43. العارف، نادية (2002) : التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.

44. عبد الحي، رمزي (2006) : **التخطيط التربوي ما هيته ومبرراته وأسسه**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

45. عبد الدايم، عبد الله (1978) : **التخطيط التربوي، أصوله، وأساليبه الفنية وتطبيقاته**، دار العلم للملايين، بيروت .

46- عبد الرحمن، ابتهاج (1995) : **الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية – التنفيذ والرقابة- إدارة التغيير الإستراتيجي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.**

47. عدس، عبد الرحمن (1999) : **أساسيات البحث التربوي**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.

48. عريفج، سامي (2001) : **الإدارة التربوية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان .

49. عطيوي، جودت (2001) : **الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، الدار العلمية والدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .

50. عوض، محمد (2001) : الإدارة الإستراتيجية – الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر.

51. غراب، كامل (1995) : **الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية**، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.

52. الغمري، إبراهيم (2004) : **الإدارة الإستراتيجية**، وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم، غزة.

53.غنيم، عثمان (2001) : **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

54. غنيمة، محمد (2005) : **التخطيط التربوي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

55. الفرا، ماجد،وآخرون(2002) : **الإدارة.. المفاهيم والممارسات**، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.

56. قشطة، عمر(2004م) : **التخطيط الإستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

57.القطامين، أحمد (2002): **الإدارة الإستراتيجية،حالات ونماذج تطبيقية**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان.

58. القطامين، أحمد (1996م) : **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

59- كشواي، باري (2003) : **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

60. كندرسلي، دورلنغ (2002) : **التفكير الإستراتيجي**، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.

61. مدبولي، محمد (2001) : **التخطيط المدرسي الإستراتيجي**، الطبعة الأولى، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.

62. مرسي، محمد (1996) : **الإصلاح و التجديد التربوي في العصر الحديث**، عالم الكتب، القاهرة .

63. مصطفى، صلاح (2002) : **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية .

64. المغربي، عبد الحميد (1999) : **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ، مصر.

65. ملحم، سامي (2000) : **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار المسيرة، عمان .

66.مندورة، محمد ودرويش،محمد (1994) : **التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات**، الرياض، جمعية الحاسبات السعودية.

67. النوري، عبد الغني (1987) : **التخطيط التربوي في البلاد العربية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الدوحة، قطر.

68. هاينز، ستيفن (2001م) : **التخطيط الإستراتيجي الناجح**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

69. هوانة، وليد وتقي، علي (1999) : **مدخل إلى الإدارة التربوية (الوظائف والمهارات)**، الطبعة الثانية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

70. وزارة التربية والتعليم، السلطة الوطنية الفلسطينية (2005) : **مدير المدرسة مشرف مقيم**، الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي، غزة .

71. ياسين، سعد (2002) : **الإدارة الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ب) الرسائل العلمية العربية

1) أبو معمر،عطية (2002):" التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاية وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة "، **رسالة ماجستير** غير منشورة، جامعة الملكة أروى، اليمن.

2) الأشقر، إبراهيم (2006) : " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية الأهلية في قطاع غزة "، **رسالة ماجستير** غير منشورة، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، غزة .

3) الحجار، رائد (2001) : " تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة "، **رسالة دكتوراة**، غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.

4) حسين، علي (2001): "القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي، **رسالة ماجستير**" غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

5) حلس، ربيحة (2002) : " دراسة تقويمية لبرامج تأهيل النظار والعاملين بمدارس وكالة الغوث بقطاع غزة "، **رسالة ماجستير** غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.

6) الخطيب، صالح (2003): " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي : دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، **رسالة ماجستير** غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

7) درويش، أماني (1993): " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : أنماطه وتأثيره على زيادة كفاءة وفاعلية قطاع الغزل والنسيج، **رسالة دكتوراة** غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

8) شبلاق، وائل (2006) : "دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة "، **رسالة ماجستير** غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

9) الشبلي، خالد (1993) : " فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم"، **رسالة ماجستير** غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

10) الصالحي، نبيل (1999): " تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية"، **رسالة ماجستير** غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.

11) الصالحي، نبيل (2003): " تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة "، **رسالة دكتوراة** غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.

12) عبد الرحمن، عبد السلام (2001): " التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم" ، دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن، **رسالة ماجستير** غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

13) عطاالله، سمر (2005): " واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة""، دراسة ميدانية. **رسالة ماجستير** غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

14) العمري، عطية (2000) : " نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية " ، **رسالة ماجستير** غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

15) الغزالي، كرمة (2000): " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية" ، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، **رسالة ماجستير** غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

16) المدلل، نعيمة (2003) : تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة "، **رسالة ماجستير** غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .

17) مسلم، مسلم عبد الحميد (2004) : " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية" ، **رسالة ماجستير** غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة .

18) النجار، فايز (2002): " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة "، دراسة ميدانية في محافظة إربد، **رسالة ماجستير** غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

ج) الدوريـــات والمجـــــلات

1) بن خثيلة، هند (1999): " التخطيط الاستراتيجي في إدارة التعليم ما قبل المرحلة الابتدائية" **مجلة رسالة الخليج العربي**، العدد الثاني والسبعون، مكتب التربية العربـــي لـــدول الخلـــيج ، الرياض. ص ص (53-87).

2) الجعيد، معتب (2001): "التخطيط الناجح"، **مجلة البيان**، العدد 161، لندن، ص ص (27-32).

3) الجندي، عادل (1999) : " التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية الـــنظم التعليمية، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، **مجلة مـــستقبل التربيـــة العربيـــة**، القـــاهرة، العدد17/16 المجلد5/4، ص ص (37 - 75).

4) حسين، حسن (2002): ""تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجـــامعي المصري". **مجلة التربية**، السنة الخامسة، العدد السادس، الجمعية المصرية للتربيـــة المقارنـــة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص (159- 210).

5) حمامي، يوسف والشيخ، فؤاد (1995): " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظـــر مـــديري شركات الأعمال الأردنية"، مجلة **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد العاشر، العـــدد الـــسادس، جامعة مؤتة ، الأردن، ص ص (120-155).

6) الحمود، أحمد (1995) : " ترجمة مقال نهوض وسقوط التخطيط الإســـتراتيجي "، **مجلـــة الإدارة العامة**، العدد الأول، المجلد (35)، ص 177.

7) الحيدري، إبراهيم (2005) : "عودوا أبنائكم على التخطيط "، **مجلة البيان**، السنة العشرون، العدد219، المنتدى الإسلامي، السعودية، ص 30.

8) الخطيب، صالح (2003) : " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي "، **دراســـة تحليليـــة لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**، الجامعة الأردنية، الأردن.

9) الخفاجي، عباس وبايبرمان، جيري (1995) : "التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية"، **مجلة الدراسات المالية والمصرفية**، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، العدد 2، المجلد 3، الجامعة الأردنية، عمان، ص ص (61-62).

10) زاهر، ضياء الدين (1995) : الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور علمي، **مستقبل التربية العربية**، العدد الرابع، المجلد الأول،ص ص (99- 156).

11) السالم، مؤيد والنجار، فايز (2002): " العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته "، **مجلة دراسات العلوم الإدارية** ، المجلد 29 ، العدد الثاني ، جامعة اليرموك إربد، الأردن، ص ص (347-371).

12) العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2004) : " تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير التابع لمركز التطوير التابع لوكالة الغوث بغزة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس، التربية المستدامة للمعلمين في الوطن العربي، **مجلة الفيوم التربوية**، الفيوم.

13) عقيلان، محمد (1990) : " التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة، **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم التربوية، المجلد الثاني، العدد الأول،ص ص (293 - 316).

14) غراب، كامل (1986) : مفهوم الإستراتيجية الإدارية (تحليل وتطوير)، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 52، ص ص (9 - 34).

15) الفرا، ماجد (2003): " أراء حول السلوك الإداري عند المدير الفلسطيني"، **مجلة الجامعة الإسلامية** ، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، غزة، ص ص (52-92).

16) المبعوث، محمد (2003) : " تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية "، **مجلة التربية**، السنة السادسة، العدد الثامن، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ص (79-126).

17) محمد، مصطفى(2006) : " بحوث التخطيط الإستراتيجي في المراكز المتخصصة "، **صحيفة التربية**، السنة السابعة والخمسون، العدد الرابع، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، القاهرة، ص ص (3-16).

18) مقبل، محمد (2004) : " دور مشروع المدرسة كمركز للتطوير في تحسين أداء مديري المدارس " ، بحث مقدم لدائرة التربية والتعليم، **مركز التطوير التربوي**، وكالة الغوث الدولية، غزة.

19) منتزبرج، هنري (1995) : سقوط ونهوض التخطيط الإستراتيجي، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد الخامس والثلاثين، العدد الأول، الرياض، السعودية. ص ص (175- 191).

د) منشورات وزارة التربية والتعليم ودائرة التعليم بوكالة الغوث

1. الأونروا، دائرة التربية والتعليم (2006) : "**برنامج دورة الإدارة المدرسية**"، معهد التربية، عمان، الأردن .

2. ـــــــــــــــــــ : **برنامج الدورة الصيفية لدورة الإدارة المدرسية**، معهد التربية، عمان، الأردن .

3. الدقاق، فهد (1984) : **نشأة معهد التربية**، مجلة المعلم الطالب، الأنروا، العدد الأول، عمان.

4. الضامن، ريم وآخرون (2003م): " **دليل بناء خطة تطوير المدرسة** "، معهد التربية، دائرة التربية والتعليم،وكالة الغوث الدولية، عمان.

5. طرخان، محمد (1999): "**معهد التربية..نشأته وتطوره، فلسفته وبرامجه التدريبية**" E/ IE Doc ، الأونروا، معهد التربية، عمان، الأردن.

6. عبد اللطيف، خيري (1991) : "**القائد التربوي و التخطيط الموجه نحو الأداء**"، SS/21، اليونسكو، معهد التربية، عمان، الأردن .

7. مركز التطوير، دائرة التعليم (2004م):" **أثر تنفيذ برنامج المدرسة كمركز للتطوير على أداء المدرسة**" دراسة ميدانية، وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم،غزة.

8. المسلماني، إبراهيم وآخرون (1987): " **دليل مدير المدرسة لإنجاز مهامه الإدارية و الإشرافية**"، الأونروا، معهد التربية، عمان، الأردن .

9. معهد التربية، وكالة الغوث الدولية (2002م) :" **التخطيط لتطوير المدرسة**"، أوراق عمل لمشغل تربوي، عمان، الأردن.

10. مناصرة،علي وآخرون (2005) : **الدليل الإجرائي لمدير المدرسة**، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الإدارة العامة لمتابعة الميدان، رام الله.

11. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2005) : " **الخطة المدرسية السنوية** "، مديرية التربية والتعليم بغزة، نشرة رقم م. ت.غ./1 بتاريخ 2005/5/21.

هـ) مواقـــــع انترنـــــــت

1- جرجس، أشرف أنور (2004) : كيف تكون مديراً متميزاً،
استخرجت في 15 / 1 / 2005 من :-
http://www.almualem.net /maga /a1023.html

2- السويدان والعدلوني (2004): صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي الاتهامات والردود .
استخرجت في 15 / 1 / 2005 ، من :
.http://www.eduplanning.org

3- سويدان، طارق (2004) . ما هو التخطيط ؟
استخرجت في 15 / 1 / 2005 من :
http://www.itgov.org.sa /jalasat /tarig-suwaidan

4- ــــــــــــــــــ : المنهج الحديث للتخطيط الاستراتيجي ،
استخرجت في 2005/1/20 من :
http:www.suwaidan.com

5- عوض، محمد أحمد (2005): المدير الاستراتيجي ... إدارة استراتيجية .
استخرجت في 20 / 1 / 2005 من :
http://www.islmmemo.cc/filz/one-news

6- ــــــــــــــــــ (2001): الإدارة استراتيجية (فن الإدارة) .
استخرجت في 19 / 3 / 2004 من :
http://www.t1t.net /vb /1053.htm

7- (2004): التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات .
استخرجت في 20/ 1/ 2005 من :
http://www.acs.com.sa/Arabic/center

8- (2004) : نبذة عن التخطيط التربوي ،
استخرجت في 15 / 1 / 2005 من :
http://www.bishaedu.gov.sa /edu.plan

9- العويسي، رجب(2003) : التخطيط الإستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة
استخرجت في 20 / 12/ 2003 من :
http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/04..htm

ثانياً : قائمة المراجع الأجنبية والدوريات

A) Books:-

1-Allison, Michael & Kaye, Jude (1997) : **Strategic Planning for nonprofit organizations**: A Practical Guide and Workbook, John Wiley & Sons, New York.

2- Bryson , John (2003): **Strategic Planning for Public and nonprofit organizations** , Revised Edition Jossey- bass, www.Idlp.com.

3- Bush, Tony & Coleman, Marianne (2000) : **Leadership and Strategic Management in Education,** EMDU, University of Leicester, Paul Chapman publishing Ltd, London.

4- Champan, David W., et.al (1997) : **From Planning to Action,** UNESCO-IIEP.

5- David, Fred (1999) : **Strategic Management** : **concepts & cases,** 7th . ed., New Jersey, prentice Hall.

6- Davies, Brent &, Ellison, Linda (1998) . **Strategic Planning in School: An Oxymoron**?, School Leadership & Management ,Vol.18 , No.4 , PP. 461-473

7- E.D.C.,UNRWA (2002) : **School As A focus Of Development**, Education Institute ,UNRWA, Amman, Jordan.

8- Foog, C. Davis (1994) : **Team- Based Strategic Planning,** AMACOM Div American Mgmt Assn, P. 337

9- Goodstein, Leonard & others (1993) : **Applied Strategic Planning : How to develop a plan that really works,** McGraw- Hill, Inc.

10- Heracleous Loizos (1998): **Strategic Thinking or Strategic Planning,** long rang planning , Vol. 31, No. 3.

11- Higgins, James M. & Vincze, Julian (1993) : **Strategic Management** : **Text & cases,** New York, Horcourt Brace Jovanorich college publishers

12- Hunger, J. David & Wheelen Thomas L.,(2001) : **Essentials of Strategic Management ,** second edition, New jersey, prentice Hall.

13- Jacques, Hallak & Francoise, caillods (1995): **Educational Planning**, GARLAND PUBLISHING,Inc. New York.

14- Kaufman, Roger,et,al (1996) : **Educational Planning- Strategic- Tactical- Operational,** Technical Publishing Co. In.

15- Macmillan, H &Tampose, M. (2000) : **Strategic Management** : **Process, Content & Implementation.** New York, Oxford university press.

16- Mintzberg, H. & Quinn, j.b.(1996) : **The Strategy Process : concepts, contexts, cases,** ed. Prentice hall.

17- Pearce, John & Robinson, Richard (2005) : **Strategic Management: formulation, implementation and control,** Ninth ed.,McGraw-Hill, Irwin, New Yourk.

18- Rananufam , L.(1987) :**Trends in Strategic Planning** W. King & D. Cllefand, Van No strand Reinhold, New York, p.p. 611-628

19- Ross et, Kenneth N. (1995) : **Planning the Quality of education,** UNESCO-IIEP, Paris.

20- Swartz, Elisabeth A.(1998): **Educational Strategies for the 21st century,** DES Inc.& Ed Strategies.com

21- Thomson, A.A & Strickland, A.J. (1999) : **Strategic Management**: **concepts & cases**, 11th ,ed. , Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.

22- Thomson, J.(2001) : **Strategic Management ,** 4th edition, New York, Thomson and learner Publishing Inc.

23- Tidd, Joe (2000) : **From Knowledge Management To Strategic Competence,** Series On Technology Management, Vol. 3, Imperial Collage Press, London.

24- Vaghefi, M.Resa & Huellmantel, Alan B.(1998): **Strategic Planning for the twenty - first Century,** United States of America.

25- Warner, David & Palfreyman, David (1996) : **Higher Education Management,** The Key Elements**,** The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

26- Wit, bob de meyer R. & Heugens P. (2000) : **Strategy: Process, Content, Context**, 2nd . ed. International Thomson business press.

27- Wright, P. & others (1998) : **Strategic Management concepts,** Fourth Edition, Prentice Hall.

B) Scientific Researches & Periodicals:-

1- Baile , Kenneth C.(1998) : A study of strategic planning in federal organizations**, Dissertation,** Virginia Polytechnic Institute and state university.

2- Beerel, Annabel (1997) : " The Strategic planner as prophet and leader: a case study, **Leadership& Organization Development Journal,** MCB University Press, vol.18, No. 3, pp (136-144).

3- Bradley, Larry G & Vrettas, Arthur T (1990) : Strategic Planning and The Secondary Principal – The Key Approach To Success. **NASSP Bulletin**, Vol. 74, No. 524, PP. 30-37

4- Bridge, John & Peel, Michael, J.(1999) : " A study of computer usage and Strategic planning in the SME sector, **International Small Business Journal.** 17(4) Issue 68.

5- Campbell, Vlacia (2003) :" The perceived Impact of Strategic Planning on Professional Development in Berks county and Chester County Public Schools": Widener University, Vol.64- 12A, **0f Dissertation Abstracts International,** pp. 4280 **.**

6- French, Steven J., & Others: " The Role Of Strategic Planning In The Performance Of Small Professional Service Firms", **Journal of Management Development**, MCB University Press, USA,Vol.23, No. 8, pp. 765-776.

7- Hala ,Suzanne & Chandler, Michael(1996): " The Role of Strategic Planning in Accessing False –Belief Understanding", **Child Development**, The University of Chicago press.

8- Johnson, Julie -A (2004) :" Strategic Planning in the Millard Public Schools": the University of Nebraska, Lincoln, Vol.65- 09A, **0f Dissertation Abstracts International,** pp. 3234

9- Johnson, Tera & M. Jones, Peter (1995) : " Participative Strategic Planning with an Eye Toward Economic Analysis", Paper Presented at the Annual Forum of the Association for Institutional Research (35th, Boston, MA), **ERIC Accession** No.ED.387015.

10- Kaporch, Moya (2003) :" The perceived Status and Styles of Strategic Planning in American Catholic Higher Education", Widener University, Vol.64- 09A, **0f Dissertation Abstracts International,** pp. 3241.

11- Kaufman, Jerome L & Jacobs, Harvey M (1987) . "A Public Planning Perspective on Strategic Planning". **Journal of The American Planning Association**, Vol. 53, No.01 , PP.23-33 .

12- McLarney, Carolan (2001) : " Strategic Planning- Effectiveness-Environment Linkage: A case study", **Management Division,** MCB University Press, USA,Vol.39, No. 10, pp. 809-817.

13- Miller, Richard (1993) : "Beyond Strategic Planning", Higher Education Program", Ohio univ., U.S.A., **Al-TARBIYA** .QATAR, pp.(24-28).

14- Moxley, Susan (2003) :" Strategic Planning Process used in School Districts in the southeastern United States": University of Central Florida, Vol.64- 02A, **0f Dissertation Abstracts International,** pp. 359.

15- Oste, Larry (1985): "development of A strategic plan for the Harold B.Lee Library":A Model for the library Public Services, Ed.D. Practicum Nova University, **ERIC Accession** No.ED.267813.

16- P. Kotler & P.E,Murphy (1981) : " Strategic Planning for Higher Education", **Journal of Higher Education**, Vol.52, No.5, p.p. 473.

17- Price, Martha-J (2001) :"Strategic Planning and the link to implementation in selected Illinois school districts ": Southern- Illinois University, Vol.62- 07A, **0f Dissertation Abstracts International,** pp. 2307**.**

18- Rieley, James B.(1997):" Doing Effective Strategic Planning in A Higher Education Environment"**, ERIC Accession**, No.ED409955**,** Vol. 49, pp.402-403.

19- Rivera, Torres & Carmen, Ana (2002) :" An Assessment Process for Strategic Planning in Higher education Institution ", Dowling College, Vol.63- 10A, **0f Dissertation Abstracts International,** pp. 3494 **.**

20- Ronald, Joseph (1988) :" Strategic Planning in Higher Education": A Case Study of Senior College of the University System of Georgia, Ph.D. Georgia State University, College of Education, **in Dissertation Abstracts International.**

الملاحـــــــــــق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم.

ملحق رقم (2) المقابلة الشخصية في صورتها النهائية بعد التحكيم.

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين.

ملحق رقم (4) قائمة بأسماء المسؤولين بوكالة الغوث بغزة والذين تمت مقابلتهم.

ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة الباحث موجهة لرئيس برنامج التعليم بوكالة الغوث.

ملحق رقم (6) تحليل إجابات المسؤولين بوكالة الغوث على أسئلة المقابلة.

ملحق رقم (7) كشف بأسماء جميع مدارس وكالة الغوث بغزة .

ملحق رقم (8) هيكلية برنامج التطوير المدرسي والجدول الزمني للمشروع.

ملحق رقم (9) نشرات وكالة الغوث حول مجمع التخطيط لتطوير المدرسة.

ملحق رقم(10) نشرة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث حول وظيفة مدير المدرسة.

ملحق رقم(11) جدول دورة الإدارة المدرسية في وكالة الغوث بغزة.

ملحق رقم(12) جدول الدورة الصيفية لدورة الإدارة المدرسية في وكالة الغوث بغزة.

ملحق رقم(13) المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة في وكالة الغوث.

ملحـــق رقـــم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية _ غـــزة
عمـــادة الدراســـات العليـــا
كليـــــــة التـــربيـــــــة
أصول التربية/الإدارة التعليمية

استبيان

موجه للسادة / مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث

بمحافظات غزة

السيد/ة مدير/ة المدرسة المحترم/ة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية وهي بعنوان :

" واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره "

وقد تم تصنيف هذا الاستبيان والمكون من (65) بنداً إلى أربعة مجالات، وثلاثة أسئلة مفتوحة.

لذا أرجو التكرم بقراءة كل بند من بنود هذا الاستبيان ، و تحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل بند بوضع إشارة (**X**) في العمود المناسب أمامه، ثم إجابة الأسئلة المفتوحة.

كلنا أمل في إجابتكم عن جميع بنود الاستبيان بدقة وموضوعة ، والإجابة الصحيحة هي فقط التي تعبـــر عن واقع التخطيط في مدرستكم لأنها السبيل للوصول إلى نتائج صادقة.

ملاحظات :ـــ

1- جميع البيانات التي ستدلي بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .
2- عدد الصفحات التي تتضمن البيانات العامة و بنود الاستبيان (5) صفحات .
3- تسلم الاستبيانات للمراقب المسئول عن المدرسة أو للباحث نفسه .

ونشكركم على حسن تعاونكم ،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

محمد خليل أبو هاشم

أولاً : بيانات عامة :- **ضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة لكل بند:**

1- الجنـــــــس : ذكر ( ) ، أنثى ( ).

2- **نوع المدرسة** : ابتدائي ( ) ، إعدادي ( ).

3- المؤهل العلمي : دبلوم معلمين أو أقل ( ) ، بكالوريوس / ليسانس ( ) ، ماجستير / دكتــوراة ( ).

4- عدد سنوات الخدمـــة كمديـــر مدرســـة (_____) سنة . (اكتب عدد السنوات بالأرقام).

أقل من 5 سنـــوات ( ) ، من5 إلى 10 سنوات ( ) ، أكثر من 10 سنوات ( ).

ثانياً : فقرات الاستبيان :-

المجال الأول:- مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس:

أرجو قراءة كل يند مما يلي بدقة ثم إبداء رأيك بوضع (x) في العمود المناسب أمام كل بند:-

الرقم	البنـــــــــــــــود	موافق	غير موافق
1	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها المادية والبشرية و إنجازاتها المستقبلية .		
2	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها.		
3	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى تخطيط طويل المدى تقوم به المدرسة.		
4	يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى عملية تحديد موقع المدرسة المستقبلي تبعاً لتحليل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية وتحديد الرسالة و تطوير الأهداف و الاستراتيجيات العامة.		
5	يعبر مفهوم رؤية المدرسة هي شعارات عريضة لا يمكن الوصول إليها .		
6	تشير رسالة المدرسة إلى توجيه الجهود و الموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة .		
7	تشير رسالة المدرسة إلى الإطار المميز للمدرسة عن غيرها من حيث وظيفتها وغرض وجودها.		
8	يشير مصطلحا الرؤية و الرسالة لأي مدرسة إلى نفس المعنى .		
9	يعتبر **SWOT** * أحد أدوات تحليل البيئة الداخلية و ليس البيئة الخارجية للمدرسة.		
10	يتطلب التخطيط الاستراتيجي منظومة متطورة من الأهداف طويلة الأجل و قصيرة الأجل.		
11	يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها المدرسة.		
12	تقييم الموقف الحالي للمدرسة هو أحد المرتكزات الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي.		
13	تستخدم عملية التدقيق على أداء المدرسة في تحديد حاجات كل من المعلمين والطلاب .		
14	يعتبر مؤشرات الأداء و معايير النجاح تعبيرين مترادفين و لهما نفس الاستخدام .		
15	الخطط الإجرائية (التشغيلية) هي جزء رئيس من الخطط الاستراتيجية .		

* **Swot** تعني: **S:** نقاط القوة(Strengths) ، **W:** نقاط الضعف(Weaknesses) ، **O:** الفرص (Opportunities) ، **T:** التهديدات (Threats)

المجال الثاني:- اتجاهات مدير المدرسة نحو التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	البنـــــــــــــــود	درجـــة التأييـــــد				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	أتابع الجديد في مجال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأخرى.					
2	أعتقد أن المدارس بحاجة ماسة إلى التخطيط الاستراتيجي المدرسي.					
3	أتبنى التخطيط الاستراتيجي لأنه يساعدني في اتخاذ قرارات مدرسية أفضل.					
4	أرى أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يسهم في تحسين الأداء المدرسي					
5	أرى أنه يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة.					
6	أعتقد أن نتائج التخطيط الاستراتيجي تعادل الوقت والجهد الكبير المبذول.					
7	أهتم بوجود رؤية واضحة للمدرسة.					
8	أرى ضرورة استخدام طريقة علمية لتحديد الحاجات وترتيبها بحسب الأولويات.					
9	أشعر بأهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة قبل البدء في بناء الخطة.					
10	أرى ضرورة إجراء عملية تدقيق معمقة قبل الشروع في بناء الخطة.					
11	أشعر بمزيد من الثقة في العمل عندما أتبنى التخطيط الاستراتيجي.					
12	أضع مدرستي في وضع تنافسي أفضل عندما أخطط استراتيجياً لمدرستي.					

المجال الثالث:- ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي:

الرقم	الممـــارســـــــــات	درجـــة التأييـــــد				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	أشرك العاملين في المدرسة في عملية التخطيط المدرسي.					
2	أشرك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي.					
3	أحدد أدوار كل فرد من المعنيين (ذوي المصلحة) في خطة المدرسة.					
4	أحرص على تبني منظومة قيمية عند البدء في عملية التخطيط.					
5	أعمل ضمن رؤية واضحة ومفهومة لدى جميع المعنيين.					
6	أحرص على توضيح رسالة المدرسة لجميع المعنيين.					
7	أحدد نقاط القوة والضعف في بيئة المدرسة الداخلية.					
8	أحدد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة.					
9	أحلل العوامل (السياسية والاجتماعية و الاقتصادية000) المحيطة بالمدرسة.					
10	أدقق وأمسح بعمق جميع مجالات العمل المدرسي في بداية عملية التخطيط.					
11	أستخدم معايير ومؤشرات محددة لتحديد الحاجات المدرسية المختلفة.					
12	أرتب الحاجات بحسب الأولويات بناء على معايير محددة.					
13	أتبنى منظومة من الأهداف المدرسية المتنوعة (طويلة المدى وقصيرة المدى).					
14	أرتب المعلومات اللازمة لعملية التخطيط بطريقة يسهل الرجوع إليها.					

تابع المجال الثالث:- ممارسات مدير المدرسة فيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي:

الرقم	الممـــارســـــــــــات	درجـــــة التأييـــــد				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
15	أضّمن خطتي مجموعة من المعايير الواضحة للحكم على تحقيق الأهداف.					
16	أعالج في خطتي قضايا استراتيجية هامة وليس قضايا روتينية عادية.					
17	أخطط لأنشطة مناسبة لتحقيق الأهداف.					
18	أختار استراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف تتلاءم مع ظروف المدرسة.					
19	أسعى إلى جدولة زمنية واضحة لأنشطة الخطة.					
20	أضع خططاً إجرائية بديلة لمواجهة أي معوقات محتملة للخطة.					
21	أوزع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين في الخطة.					
22	أضمن الخطة أدوات مناسبة لمراقبة تنفيذ الخطة.					
23	أقوم بتوفير جميع الموارد اللازمة لعملية التخطيط.					
24	أراجع الخطة مع المعنيين من وقت لآخر لمعرفة مدى تحقق الأهداف.					
25	أستفيد من التغذية الراجعة الحالية في بناء الخطط المستقبلية.					

المجال الرابع:- الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسته للتخطيط الاستراتيجي:-

الرقم	الصعـــــــــــوبات	درجـــــة وجـــودهـــا				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	عدم الوضوح لبعض المفاهيم المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
2	عدم وجود نماذج لخطط استراتيجية جيدة توضح الإطار العام للتخطيط.					
3	عدم توافر قاعدة بيانات جيدة تبنى عليها عملية التخطيط الاستراتيجي.					
4	عدم كفاية التدريب على بناء هذا النوع من الخطط.					
5	التنقلات المتكررة للعاملين المشاركين في عملية التخطيط.					
6	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة.					
7	عدم الاستقرار الناتج عن المتغيرات السياسية.					
8	ارتفاع الكلفة المادية لهذا النوع من التخطيط.					
9	مركزية الإدارة في وكالة الغوث تعرقل القيام بهذا النوع من التخطيط.					
10	عدم تهيئة مدارس الوكالة بغزة لهذا النوع من التخطيط.					
11	عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.					
12	عدم تزويد المدارس بتغذية راجعة تطويرية من قبل المسئولين عن التخطيط.					
13	عدم قناعة المديرين بجدوى وأهمية هذا النوع من التخطيط في مدارس الوكالة.					

ثالثاً: الأسئلة المفتوحة:-

1- صعوبات أخرى تود إضافتها:

.---

2- ما مدى كفاية التدريب الذي تلقيته في مجال التخطيط المدرسي؟ وما الذي تشعر أنك لا تزال بحاجة إلـــى معرفته في هذا المجال؟

.---

3- ما سبل تطوير التخطيط الاستراتيجي في مدارس الوكالة بغزة من وجهة نظرك؟

.---

وشكراً على حسن تعاونكم ،،،

الباحث / محمد خليل أبو هاشم

ملحـــق رقـــم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلاميـــة _ غـــزة
عمـــادة الدراســـات العليـــــا
كليـــــــة التـــربيـــــــــة
أصول التربية/الإدارة التعليمية

صحيفة المقابلة الشخصية

سبتمبر/ 2006 م

موجهة للسيد /ة :---------- المحترم

الموضوع/ ***دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة وسبل تطويره.***

بعد التحية.....،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم أسئلة المقابلة الشخصية التي تشكل أداة هامة من أدوات الدراسة الميدانية ،حيث يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية بعنوان:" ***واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره".***

وقد اعتمد الباحث على الأدب التربوي ، والدراسات السابقة في التوصل إلى ***التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي المدرسي*** وهو: " تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة مع فريق التطوير المدرسي لترجمة ما اختارته المدرسة من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث من خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة ، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسة ، و الأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها ، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها ، و تترسخ قيمها ومعتقداتها التي تؤمن بها".

ويقتضي ذلك الاستفادة من خبراتكم القيمة للتعرف على واقع التخطيط المدرسي بوكالة الغوث بقطاع غزة للتوصل إلى أهم ملامحه وعناصره ، وأهم المشكلات والصعوبات التي تواجه مدراء المدارس في توظيف هذا الأسلوب من التخطيط ، وذلك محاولة لوضع بعض السبل المناسبة لمواجهتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث /***محمد خليل أبو هاشم***

أسئلة المقابلة الشخصية

أولاً: **ما مدى شيوع استخدام " التخطيط المدرسي الاستراتيجي " كمصطلح في أدبيات دائرة التربية و التعليم بوكالة الغوث الدولية ؟**

ثانياً: **في اعتقادك ما مدى وضوح هذا المفهوم لدى مدراء المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة ؟**

ثالثاً: **في اعتقادك هل عناصر التخطيط المدرسي في وكالة الغوث تتفق مع عناصر التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الإداري و التربوي ؟ (الواردة في التعريف).**

رابعاً: **من هي الجهة المخولة للقيام بعملية التخطيط في المدارس التابعة للوكالة؟**

خامساً: **ما حدود الصلاحيات الممنوحة لمدراء المدارس لممارسة التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الإداري و التربوي ؟**

سادساً: **في اعتقادك هل ترى أن التدريب الذي تلقاه مدراء المدارس كافٍ للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم؟ ولماذا؟**

سابعاً: **ما أهم المتطلبات اللازمة من وجهة نظركم لتطبيق التخطيط المدرسي الاستراتيجي بالمفهوم الإداري و التربوي ؟**

ثامناً: **ما أهم الأنشطة التدريبية التي تقوم بها دائرة التربية و التعليم و مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث لتطوير و تحسين كفايات مدراء المدارس بالوكالة فيما يتعلق بمهارات التخطيط ؟**

تاسعاً: **ما أهم الصعوبات أو المعيقات التي تواجه مدراء المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة في توظيف أسلوب التخطيط الاستراتيجي عند التخطيط لمدارسهم ؟**

عاشراً: **ما أهم المقترحات التي ترونها ضرورية لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة ؟**

وشكراً لحسن تعاونكم،،،

الباحث/ محمد خليل أبو هاشم

ملحـــق رقـــم (3)

كشف بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاســـــم	مكان العمل
1	أ.د. محمود أبو دف	كلية التربية – الجامعة الإسلامية بغزة .
2	أ.د. فؤاد العاجز	كلية التربية – الجامعة الإسلامية بغزة .
3	د. عليان الحولي	كلية التربية – الجامعة الإسلامية بغزة .
4	د. حمدان الصوفي	كلية التربية – الجامعة الإسلامية بغزة .
5	د. محمد الأغا	كلية التربية – الجامعة الإسلامية بغزة .
6	د. سليمان المزين	كلية التربية – الجامعة الإسلامية بغزة .
7	د. رزق شعث	جامعة الأقصى.
8	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى.
9	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى.
10	د. جميل نشوان	جامعة الأقصى.
11	د. يوسف صافي	جامعة الأقصى.
12	د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة.
13	د. هيفاء الأغا	وزارة التربية والتعليم، السلطة الوطنية الفلسطينية.
14	د. رياض سمور	وزارة التربية والتعليم، السلطة الوطنية الفلسطينية.
15	أ. محمد مقبل	المساعد الفني لرئيس برنامج التعليم بوكالة الغوث بغزة
16	د. زياد ثابت	رئيس مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة.
17	د. محمد أبو ملوح	مركز القطان للبحث التربوي.
18	د. محمود الحمضيات	مركز القطان للبحث التربوي.
19	د. نبيل الصالحي.	مركز القطان للبحث التربوي.
20	د. فوزي أبو عودة	مركز القطان للبحث التربوي.

الجامعة الإسلاميـــة _ غـــــزة
عمـــادة الدراســـات العليـــــا
كليـــــــة التـــربيـــــــــة
أصول التربية/الإدارة التعليمية

طلب تحكيم

صحيفة المقابلة الشخصية

أغسطس/2006

السيد الدكتور/ حفظه الله.

بعد التحية.....،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم أسئلة المقابلة الشخصية التي تشكل أداة هامة من أدوات الدراسة الميدانية ،حيث يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية بعنوان:" ***واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره".***

وقد اعتمد الباحث على الأدب التربوي ، والدراسات السابقة في التوصل إلى ***التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي المدرسي*** وهو : " تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة مع فريق التطوير المدرسي لترجمة ما اختارته المدرسة من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث من خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسة ، و الأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها ، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها، و تترسخ قيمها ومعتقداتها التي تؤمن بها".

ويقتضي ذلك الاستفادة من خبراتكم القيمة للتعرف على أرائكم ومقترحاتكم بخصوص الأسئلة المقترحة لهذه المقابلة الشخصية.

لذا أرجو قراءة هذه الأسئلة وتعديل ما ترونه مناسباً بالحذف أو الإضافة أو تعديل الصياغة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث /***محمد خليل أبو هاشم***

إشراف/***د. محمد عثمان الأغا***

الجامعة الإسلامية _ غـــزة
عمـــادة الدراســـات العليـــا
كليـــــــة التـــربيـــــــة
أصول التربية/الإدارة التعليمية

طلب تحكيم استبيان

موجه للسادة / مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث

بمحافظات غزة

السيد الدكتور/ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانـــات المتعلقـــة بدراســـة ميدانيـــة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية وهي بعنوان :

" واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره "

وقد اعتمد الباحث على الأدب التربوي ، والدراسات السابقة في التوصل إلـــى ***التعريـــف الإجرائـــي للتخطيط الاستراتيجي المدرسي*** وهو : " تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة مـــع فريـــق التطوير المدرسي لترجمة ما اختارته المدرسة من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث مـــن خـــلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة ، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهـــداف الرئيسة ، و الأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها ، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها ، و تترسخ قيمها ومعتقداتها التي تؤمن بها".

ويقتضي ذلك الاستفادة من خبراتكم القيمة للتعرف على رأيكم في فقرات هذا الاستبيان ، وفـــي مـــدى انتمائها ومناسبتها للمجالات المذكورة ، وذلك بوضع الإشارة (//)للفقرة المناسبة، وإجراء التعديل علـــى الفقرة غير المناسبة ، أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة، كما يمكنكم التكرم بإضـــافة أو حـــذف أي فقرات بحسب ما ترونه مناسباً.

ونشكركم على حسن تعاونكم ،،،

الباحث

محمد خليل أبو هاشم

الجامعة الإسلامية ــ غزة

إشراف الدكتور/ محمد عثمان الأغا

ملحـــق رقـــم (4)

كشف بأسماء المسؤولين بدائرة التربية والتعليم
بوكالة الغوث الدولية بغزة

الرقم	الاســـم	المسمى الوظيفي
1	محمد مقبل	المساعد الفني لرئيس برنامج التعليم بوكالة الغوث بغزة.
2	د. زياد ثابت	رئيس مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة.
3	عبد الحي أبو شمالة	مساعد رئيس مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة.
4	اسماعيل أبو شمالة	مشرف العلوم وعضو فريق التدريب على التخطيط لتطوير المدرسة.
5	د. محمود الحمضيات	مراقب منطقة الشمال وعضو فريق التدريب على التخطيط لتطوير المدرسة
6	فريد أبو عاذرة	مشرف الرياضيات وعضو فريق التدريب على التخطيط لتطوير المدرسة.
7	أحمد بدر	مشرف اللغة العربية وعضو فريق التدريب على التخطيط لتطوير المدرسة.
8	محمد الشيخ علي	مشرف المواد الاجتماعية وعضو فريق التدريب على التخطيط لتطوير المدرسة.
9	كمال أبو حسب الله	مشرف اللغة الإنجليزية وعضو فريق التدريب على التخطيط لتطوير المدرسة.
10	د. يحيى ماضي	مشرف الرياضيات وعضو فريق التقويم لمشروع التطوير المدرسي.

ملحـــق رقـــم (5)

تسهيل مهمة طالب ماجستير

(كتاب موجه من الدراسات العليا لوكالة الغوث لتنفيذ الدراسة الميدانية)

ملحـــق رقـــم (6)

تحليل الإجابات الخاصة بالمقابلة الشخصية

حول

واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

تحليل الإجابات الخاصة بالمقابلة الشخصية

تحليل إجابة السؤال الأول

أولاً: **ما مدى شيوع استخدام " التخطيط المدرسي الاستراتيجي " كمصطلح في أدبيات دائرة التربية و التعليم بوكالة الغوث الدولية ؟**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	شائع منذ عام 2001م مع مشروع المدرسة كمركز للتطوير.	%100
2	شائع بدرجة متوسطة.	%10
3	غير شائع كمصطلح ولكن يستخدم ضمن مشروع التطوير المدرسي.	%10

تحليل إجابة السؤال الثاني

ثانياً: **في اعتقادك ما مدى وضوح هذا المفهوم لدى مدراء المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة ؟**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	المفهوم ضبابي وغامض وغير واضح بشكل جيد.	%50
2	واضح بدرجة متوسطة وهناك خلط في المفاهيم.	%40
3	غير واضح تماماً.	%10

تحليل إجابة السؤال الثالث

ثالثاً: **في اعتقادك هل عناصر التخطيط المدرسي في وكالة الغوث تتفق مع عناصر التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الإداري و التربوي ؟ (الواردة في التعريف).**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	تتفق مع عناصر التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير.	%70
2	لا تتفق بشكل كبير.	%30

تحليل إجابة السؤال الرابع

رابعاً: **من هي الجهة المخولة للقيام بعملية التخطيط في المدارس التابعة للوكالة؟**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	فريق تطوير المدرسي(مدير المدرسة – مساعد المدير – معلمون) بالمشاركة مع المشرفين والطلاب والمجتمع المحلي.	%70
2	عملية مشتركة بين المدارس ودائرة التعليم من خلال الصديق المسند.	%20
3	مدير المدرسة هو المخول ببناء الخطة.	%10

تحليل إجابة السؤال الخامس

خامساً: **ما حدود الصلاحيات الممنوحة لمدراء المدارس لممارسة التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الإداري و التربوي ؟**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	لديهم مطلق الحرية في بناء الخطة ضمن قوانين الوكالة المواصفات المحددة لهم وإمكانات المدرسة.	%40
2	محدودة وقليلة بسبب المركزية وكثرة التعليمات والتغييرات.	%60

تحليل إجابة السؤال السادس

سادساً: **في اعتقادك هل ترى أن التدريب الذي تلقاه مدراء المدارس كافٍ للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم؟ ولماذا؟**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	التدريب غير كافٍ.	%50
2	التدريب كافٍ من الناحية النظرية ، ولكنه غير كافٍ من الناحية العملية.	%30
3	التدريب كاف ومناسب.	%20

تحليل إجابة السؤال السابع

سابعاً: **ما أهم المتطلبات اللازمة من وجهة نظركم لتطبيق التخطيط المدرسي الاستراتيجي بالمفهوم الإداري و التربوي ؟**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	العمل الفريقي والتشاركي الفعال في التخطيط.	%90
2	توفير نماذج تطبيقية للتخطيط الاستراتيجي وتدريب كافٍ ووضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.	%50
3	المتابعة المستمرة والمراقبة والتقويم وإعطاء التغذية الراجعة التطويرية.	%40
4	مهارات فكرية ووجود رؤية ورسالة واضحة لوكالة الغوث.	%40
5	توافر الإمكانات المادية والبشرية.	%40
6	التحليل الواعي والدقيق لواقع المدرسة لتحديد الحاجات وترتيب الأولويات.	%30
7	الاهتمام بعملية التدقيق بهدف توفير قاعدة بيانات جيدة وكافية لعملية التخطيط.	%20

تحليل إجابة السؤال الثامن

ثامناً: **ما أهم الأنشطة التدريبية التي تقوم بها دائرة التربية و التعليم و مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث لتطوير و تحسين كفايات مدراء المدارس بالوكالة فيما يتعلق بمهارات التخطيط؟**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	دورات إنعاشية لمديري المدارس ودورات التدريب أثناء الخدمة.	%60
2	دورات حول مشروع المدرسة كمركز للتطوير.	%50
3	وجود مشرفين مساندين للمدارس في يناء الخطة.	%50
4	لقاءات ومشاغل تربوية مع رئيس مركز التطوير بوكالة الغوث.	%40
5	زيارات متابعة وتقويم للمدارس.	%20
6	توزيع مواد نظرية كالنشرات والأدلة لعملية بناء الخطة.	%20
7	إبراز أفضل الخطة وإرسالها للرئاسة في عمان لعرضها كنماذج.	%10
8	دورات في التطوير الإداري للمشرفين.	%10
9	أنشطة الخطة الثنائية التي ينفذها المشرفون.	%10

تحليل إجابة السؤال التاسع

تاسعاً: **ما أهم الصعوبات أو المعيقات التي تواجه مدراء المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة في توظيف أسلوب التخطيط الاستراتيجي عند التخطيط لمدارسهم ؟**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	عدم وضوح الرؤية بسبب غياب النموذج وحداثة التجربة.	%50
2	العبء الإداري الكبير وضيق وقت مدير المدرسة.	%50
3	عدم وضوح بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.	%40
4	عدم المتابعة أو التواصل مع المعنيين وقلة التغذية الراجعة التطويرية.	%40
5	وجود قيود تحد من حرية وصلاحيات مديري المدارس.	%40
6	عدم الاقتناع بفكرة التخطيط الاستراتيجي.	%40
7	عدم كفاية وتدريب بعض المديرين.	%30
8	عدم كفاية الإمكانات المادية ومحدوديتها.	%30
9	التنقلات المستمرة لأعضاء فريق التطوير.	%30
10	الثقافة المجتمعية السائدة تحد من التعاون مع المدرسة.	%30
11	قلة تعاون العاملين في المدرسة مع فريق التطوير.	%20
12	عدم وجود أدوات مقننة للتحليل ولقياس تحقق الأهداف.	%10
13	العوامل الخارجية غير المناسبة كالظروف السياسية والاقتصادية وغيرها.	%10

تحليل إجابة السؤال العاشر

عاشراً: **ما أهم المقترحات التي ترونها ضرورية لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة ؟**

الرقم	محـــاور الإجـــابة	نســـبة الاتفـــاق
1	إعداد نماذج لخطط تطويرية بمشاركة المشرفين المدربين وبعض المديرين وفرق التطوير وشخصيات اعتبارية من المجتمع.	%7
2	استمرار التدريب على الموضوع من خلال اللقاءات وورش العمل.	%60
3	اعتماد آلية متابعة من قبل الدائرة لتقديم التغذية الراجعة التطويرية.	%50
4	وضع قاعدة بيانات واضحة ومادة مرجعية حول عملية التخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها.	%30
5	اعتماد مشرفين مساندين على دراية جيدة بالموضوع.	%30
6	وضع مشروع متكامل في الدائرة حول الموضوع ثم التدريب عليه.	%20
7	تعميم فكرة التخطيط الاستراتيجي على جميع دورات معهد التربية بوكالة الغوث الدولية.	%20
8	إعطاء صلاحيات أكبر للمدراء في ممارسة التخطيط المدرسي.	%20
9	تشجيع العمل التشاركي والجماعي بين المدارس المتقاربة.	%20
10	تخفيف العبء والحمل الإداري عن فريق التطوير.	%10
11	الاطلاع على تجارب ميادين أخرى.	%10

ملحق رقم (7)

أسماء مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

أولاً : مدارس البنات

الرقم	المدرسة
.1	رفح الابتدائية المشتركة " أ "
.3	رفح الابتدائية المشتركة "ب"
.5	رفح الابتدائية المشتركة "ج"
.7	رفح الابتدائية المشتركة "د"
.9	رفح الابتدائية المشتركة " هـ"
.11	بنات رفح الابتدائية "و "
.13	بنات الخنساء الابتدائية
.15	الرازي الابتدائية المشتركة أ
.17	الرازي الابتدائية المشتركة ب
.19	بنات خوله الابتدائية " أ "
.21	بنات خوله الابتدائية " ب "
.23	الزهراء الابتدائية المشتركة
.25	تل السلطان الابتدائية المشتركة
.27	تل السلطان الابتدائية المشتركة ب
.29	الشوكة الابتدائية المشتركة
.31	الشوكة الإعدادية المشتركة
.33	بنات رفح الإعدادية " ا "
.35	بنات رفح الإعدادية " ب "
.37	بنات رفح الإعدادية " ج"
.39	بنات رفح الإعدادية " د "
.41	بنات رفح الإعدادية " هـ "
.43	تل السلطان الإعدادية المشتركة
.45	الفخاري الابتدائية المشتركة "أ"
.47	الفخاري الابتدائية المشتركة "ب"
.49	معن الابتدائية المشتركة " أ "
.51	معن الابتدائية المشتركة ´ب
.53	عبسان الابتدائية المشتركة " أ "
.55	عبسان الابتدائية المشتركة " ب "
.57	خزاعة الابتدائية المشتركة " أ "
.59	خزاعة الابتدائية المشتركة "ب "
.61	بني سهيلا الابتدائية المشتركة
.63	بنات بني سهيلا الإعدادية
.65	بني سهيلا الإعدادية المشتركة
.67	الفارابي الابتدائية المشتركة
.69	أبو طعيمة الإعدادية المشتركة

الرقم	المدرسة
.2	خانيونس الابتدائية المشتركة " د"
.4	بنات خانيونس الابتدائية " هـ "
.6	بنات خانيونس الابتدائية " و"
.8	خانيونس الابتدائية المشتركة ز
.10	بنات خانيونس الإعدادية " أ "
.12	بنات خانيونس الإعدادية " ب "
.14	بنات خانيونس الإعدادية ج
.16	مصطفى حافظ الابتدائية المشتركة
.18	القرارة الابتدائية المشتركة
.20	دير البلح الابتدائية المشتركة "أ"
.22	دير البلح الابتدائية المشتركة " ب "
.24	دير البلح الابتدائية المشتركة "ج"
.26	دير البلح الابتدائية المشتركة" د "
.28	بنات دير البلح الإعدادية
.30	المغازي الابتدائية المشتركة " أ "
.32	المغازي الابتدائية المشتركة " ج"
.34	بنات المغازي الإعدادية
.36	النصيرات الابتدائية المشتركة أ
.38	بنات النصيرات الابتدائية " ب "
.40	النصيرات الابتدائية المشتركة "ج"
.42	بنات النصيرات الابتدائية " د "
.44	النصيرات الابتدائية المشتركة "هـ"
.46	النصيرات الابتدائية المشتركة " و "
.48	النصيرات الابتدائية المشتركة ز
.50	النصيرات الابتدائية المشتركة ح
.52	بنات النصيرات الإعدادية " أ "
.54	بنات النصيرات الإعدادية " ب "
.56	بنات النصيرات الإعدادية " ج "
.58	البريج الابتدائية المشتركة " أ "
.60	البريج الابتدائية المشتركة " ب"
.62	البريج الابتدائية المشتركة " ج"
.64	البريج الابتدائية المشتركة " د "
.66	بنات البريج الإعدادية
.68	الزيتون الابتدائية المشتركة " أ "
.70	الزيتون الابتدائية المشتركة "ب "

تابع : مدارس البنات التابعة لوكالة الغوث بغـزة

الرقم	المدرســـــة
.71	بنات خانيونس الابتدائية "أ"
.72	خانيونس الابتدائية المشتركة " ب "
.73	بنات خانيونس الابتدائية " ج "
.74	الشجاعية الابتدائية المشتركة "ب
.75	غـــزه الابتدائية المشتركة "أ "
.76	غزه الابتدائية المشتركة " ب "
.77	غزة الابتدائية المشتركة " ج "
.78	بنات غـــزه الإعدادية
.79	الدرج الابتدائية المشتركة " أ "
.80	بنات غزة الإعدادية " ب "
.81	الدرج الابتدائية المشتركة " ج"
.82	بنات المأمونية الإعدادية
.83	الرمال الابتدائية المشتركة
.84	بنات الرمال الإعدادية
.85	الشاطئ الابتدائية المشتركة "أ"
.86	الشاطئ الابتدائية المشتركة "ب"
.87	الشاطئ الابتدائية المشتركة "ج"
.88	الشاطئ الابتدائية المشتركة " د"
.89	الشاطئ الابتدائية المشتركة "هـــ"
.90	الشاطئ الابتدائية المشتركة "و"
.91	الشاطئ الابتدائية المشتركة "ز"
.92	أسماء الابتدائية المشتركة
.93	بنات الشاطئ الإعدادية "أ"
.94	بنات الشاطئ الإعدادية " ب "

الرقم	المدرســـــة
95	الزيتون الابتدائية المشتركة " ج"
96	بنات الزيتون الإعدادية
97	الشجاعية الابتدائية المشتركة "أ"
98	بنات جباليا الإعدادية " ب "
99	بنات جباليا الإعدادية " ج"
100	بنات بيت لاهيا الابتدائية
101	بنات بيت لاهيا الإعدادية
102	بنات جباليا الابتدائية " أ "
103	بنات جباليا الابتدائية " ب "
104	بنات جباليا الابتدائية " ج"
105	بنات جباليا الابتدائية " د "
106	بنات بيت حانون الإعدادية
107	بنات جباليا الابتدائية "هـــ"
108	بنات جباليا الابتدائية " و "
109	بنات جباليا الابتدائية "ز"
110	بنات جباليا الجديدة الابتدائية
111	بنات حفصة الابتدائية
112	بنات جباليا الإعدادية " أ "
113	بيت حانون الابتدائية المشتركة "أ"
114	بيت حانون الابتدائية المشتركة"ب"
115	بيت حانون الابتدائية المشتركة" ج"
116	بيت حانون الابتدائية المشتركة" د"
117	خليل عويضة الابتدائية المشتركة
===	==========

أسماء مدارس وكالة الغـوث الدوليـــة بغـــــزة
ثانياً : مدارس الذكـــــور

الرقم	المدرســـــة
.1	ذكور رفح الابتدائية " أ "
.2	ذكور رفح الابتدائية " ب "
.3	ذكور رفح الابتدائية " ج "
.4	ذكور ابن سيناء الابتدائية
.5	ذكور رفح الابتدائية " و "
.6	ذكور رفح الابتدائية " ز "

الرقم	المدرســـــة
7	ذكور البريج الابتدائية " ج "
8	ذكور الزيتون الابتدائية
9	ذكور الزيتون الإعدادية
10	ذكور الشجاعية الابتدائية
11	ذكور الشجاعية الإعدادية
12	ذكور هاشم الابتدائية " أ "

تابع : مدارس الذكور التابعة لوكالة الغوث بغــزة

الرقم	المدرســـــة
13	ذكور العمرية الابتدائية
14	ذكور العمرية الإعدادية
15	ذكور رفح الإعدادية " أ "
16	ذكور رفح الإعدادية " ب "
17	ذكور رفح الإعدادية " ج "
18	ذكور رفح الإعدادية د
19	ذكور خانيونس الابتدائية " أ"
20	ذكور خانيونس الابتدائية " ب "
21	ذكور خانيونس الابتدائية " ج "
22	ذكور خانيونس الابتدائية " د "
23	ذكور مصطفى حافظ الابتدائية "أ"
24	ذكور مصطفى حافظ الابتدائية " ب "
25	ذكور خانيونس الإعدادية أ
26	ذكور خانيونس الإعدادية ب
27	ذكور أحمد عبد العزيز الإعدادية
28	ذكور بني سهيلا الإعدادية أ
29	ذكور بني سهيلا الإعدادية ب
30	ذكور دير البلح الابتدائية " أ "
31	ذكور دير البلح الابتدائية " ب "
32	ذكور دير البلح الإعدادية " أ "
33	ذكور دير البلح الإعدادية " ب "
34	ذكور المغازي الابتدائية أ
35	ذكور المغازي الابتدائية ب
36	ذكور المغازي الإعدادية
37	ذكور النصيرات الابتدائية أ
38	ذكور النصيرات الابتدائية ب
39	ذكور النصيرات الابتدائية " ج "
40	ذكور النصيرات الإعدادية " أ "
41	ذكور النصيرات الإعدادية " ب "
42	ذكور النصيرات الإعدادية " ج "
43	ذكور البريج الإعدادية
44	ذكور البريج الابتدائية " أ "

الرقم	المدرســـــة
45	ذكور هاشم الابتدائية " ب "
46	ذكور الفلاح الإعدادية أ
47	ذكور الفلاح الإعدادية ب
48	ذكور صلاح الدين الإعدادية
49	ذكور الإمام الشافعي الابتدائية "أ"
50	ذكور الإمام الشافعي الابتدائية "ب"
51	ذكور غزه الجديدة الابتدائية " ا "
52	ذكور غزه الجديدة الابتدائية "ب"
53	ذكور غزه الجديدة الابتدائية "ج"
54	ذكور غزه الجديدة الإعدادية أ
55	ذكور غزة الجديدة الإعدادية ب
56	ذكور الرمال الإعدادية
57	ذكور الشاطئ الابتدائية " أ "
58	ذكور الشاطئ الابتدائية " ب "
59	ذكور الشاطئ الابتدائية " ج "
60	ذكور الشاطئ الابتدائية " د "
61	ذكور جباليا الابتدائية " أ "
62	ذكور جباليا الابتدائية " ب "
63	ذكور جباليا الابتدائية " ج "
64	ذكور جباليا الابتدائية " هـــ "
65	ذكور جباليا الابتدائية " و "
66	ذكور الأيوبية الابتدائية
67	ذكور ابن رشد الابتدائية
68	ذكور جباليا الإعدادية " أ "
69	ذكور جباليا الإعدادية " ب "
70	ذكور جباليا الإعدادية " ج "
71	ذكور جباليا الإعدادية " د "
72	ذكور عزبة بيت حانون الإعدادية
73	ذكور بيت حانون الابتدائية أ
74	ذكور بيت حانون الابتدائية ب
75	ذكور بيت حانون الإعدادية
76	ذكور بيت لاهيا الابتدائية

ملحـــق رقـــم (8)

برنامج المدرسة كمركز للتطوير

(نشرة خارجية من وكالة الغوث)

ملحـــق رقـــم (9)

وكالة الغـــوث الدولية
دائرة التربيـــة والتعليم
مركز التطوير التربوي

نشرات دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة
حول
مجمع التخطيط لتطوير المدرسة

(مجموعة من النشرات الصادرة عن وكالة الغوث بخصوص التخطيط المدرسي)

ص ص 213- 216

ملحـــق رقـــم (10)

نشرة باللغة الإنجليزية صادرة عن وكالة الغوث بخصوص وظيفة مدبر مدرسة

ملحـــق رقـــم (11)

البرنامج السنوي لدورة الإدارة المدرسية (jj) HT

2007/2006

مكان انعقاد الدورة : قاعة الاجتماعات (دائرة التربية والتعليم) **المشرف الميداني : د. زياد ثابت**

الرقم	الموضوع	رمز المادة	عدد الحلقات	التاريخ	قائد النشاط
1:1	التعريف بمعهد التربية	***Doc E/1E VP/Ed.108***	1	2006/10/24	د. زياد ثابت
2:1	دليل مدير المدرسة	***Doc E 1/88***	2	2006/10/31 2006/11/7	محمد أبو هاشم
3:1	أخلاقيات مهنة التعليم	***Ed 1/2000***	–	----------	دارسة ذاتية
1:2	الإدارة المدرسية : مفهومها ...	***HT 1/2001***	1	2006/11/14	فريد أبو عاذرة
2:2	القيادة : مفهومها	***SS 1/2000***	1	2006/11/21	محمد الشيخ علي
3:2	التواصل الفعّال	***HT 1/2000***	1	2006/11/28	علاء حرب
الاختبـــــــــار الفتـــري الأول بتاريخ 2006/12/4					
1:3	دليل خطة تطوير المدرسة	***Ed / 2003*** ***Rev. 2004***	2	2006/12/5 2006/12/12	د. زياد ثابت
2:3	دور المدير في تنمية المعلمين	***HT 1/2003***	1	2006/12/19	د. إبراهيم عواد
3:3	المشروعات التطويرية	***SS 32*** ***Rev. 2003***	2	2006/12/26 2007/1/2	د. زياد ثابت
4:3	جدول الدروس الأسبوعي	***HT 1/99***	1	2007/1/9	توفيق شحادة
5:3	التعليمات الفنية	***Doc ET 1***	1	2007/1/16	عبد السلام الشقاقي
6:3	إدارة السجلات المدرسية	***HT 2/99 Rev.2004***	1	2007/1/23	سعدي أبو الفول
7:3	الإدارة الفعالة لعملية التعليم والتعلم	***HT 4/2003***	1	2007/1/30	إسماعيل كلاب
8:3	البحث الإجرائي	***Ed /R1/81 Rev. 2001***	1	2007/2/6	د. يحيي ماضي
الاختبـــــــــار الفتري الثـــــاني بتاريخ 2007/2/12					
1:4	أساليب إشرافية مساندة	***SS.31+ VP/ED1(A)***	1	2007/2/13	نجوى أبو هيبة
2:4	الزيارات الصفية	***SS 30 Rev 2002***	1	2007/2/20	محمد صيام
3:4	دور القائد في حفز العاملين	***SS1/2002 VP, Ma. 2***	1	2007/2/27	د. يحيي ماضي
4:4	اختيار الوسائل التعليمية التعلمية	***AV. 1/99. & Suppl.***	1	2007/3/6	محمد عبد الهادي
4:5	المنهاج : مفهومه ...	***Ed. 1/2001***	1	2007/3/13	محمد أبو هاشم
6:4	المراسلات المدرسية	***HT. 5/2003***	1	2007/3/20	توفيق شحادة
7:4	مفاهيم حقوق الإنسان	***HR 1/2005***	1	2007/3/27	إبراهيم وشاح
الاختبـــــــــار الفتري الثـــالث بتاريخ 2007/4/2					
1:5	الإشراف على اللغة العربية	***HT. Ar 1/2002***	1	2007/4/3	انتصار أبو شاويش
2:5	الإشراف على اللغة الانجليزية	***Eng. 2/97***	1	2007/4/10	سناء عفانة
3:5	الإشراف على التربية الإسلامية	***SS. Rel. 1/2002***	1	2007/4/17	فايز أبو عاذرة
4:5	الإشراف على الدراسات الاجتماعية	***HT. 2/97***	1	2007/4/24	محمد صيام
5:5	الإشراف على الرياضيات	***SS. Math 5/2002***	1	2007/5/1	إبراهيم ثابت
6:5	الإشراف على العلوم	***HT/S. 2/2003***	1	2007/5/7	إسماعيل أبو شمالة
7:5	الإشراف على التكنولوجيا	***VE. HW. 7/2001***	1	2007/5/15	عماد الروبي
8:5	الإشراف على التربية الصحية	***HT. 3/2001***	1	2007/5/17	عبد الرازق الحداد

ملحـــق رقـــم (12)

برنامج الدورة الصيفية لدورة الإدارة المدرسية

اليوم والتاريخ	عدد الحصص	الموضـــــــــوع	المادة التعليمية
السبت	3	الاجتماعات الفاعلة في الإدارة والإشراف التربوي، تنظيمها وإداراتها	HT.2/2000-VP/3d 73
	2	دليل بناء خطة تطوير المدرسة ، تطبيقات عملية	ED.1/2003
الأحد	5	دليل بناء خطة تطوير المدرسة ، تطبيقات عملية	خطط المدارس
الاثنين	5	دليل مدير المدرسة في بناء جدول الدروس الأسبوعي	HT.1/99
الثلاثاء	3	دليل القائد التربوي في إعداد التقارير الإدارية والفنية	HT. 3/2000
	2	القائد التربوي وصنع القرارات وحل المشكلات	HT.22
الأربعاء	2	الإشراف التربوي وتحسين التحصيل الأكاديمي للتلاميذ	SS.33
	3	الدور الإشرافي لمدير المدرسة على التربية الصحية	HT.3/2001
الخميس	3	التفكير وطرق مقترحة لتعليمه	EP. 30 part 2 Rev. 2004
	2	الدور الإشرافي لمدير المدرسة في تحسين تدريس الحاسوب	Com. Ed. 11/2000
السبت	3	تطوير اختبارات التحصيل المدرسية وإنشاء بنك الأسئلة	HT 14 Rev. 93
	2	دور المدير في الإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد في المدرسة	HT/GC.3/2003
الأحد	3	دور المربي في إدارة النزاع	Ed. 3/2004
	2	القائد التربوي وتفويض السلطات والصلاحيات	HT. 23
الاثنين	5	المشروعات التطويرية : تخطيطها ، وتنفيذها ، والتقرير عنها	مشروعات المتدربين
الثلاثاء	3	الإدارة بالأهداف : مفاهيمها وخطواتها وتطبيقاتها التربوية	HT. 17
	2	علاقة المدرسة مع مجتمعها المحلي	HT.4/2000
الأربعاء	3	مهارات القائد التربوي في إدارة الفريق	SS. 1/2003
	2	أساليب مختارة لحل الخلافات المدرسية	HR. 2/2004
الخميس	3	قوانين الوكالة وأنظمتها	ورقة عمل من قائد النشاط
	1	أساليب مختارة لحل الخلافات المدرسية	HR. 2/2004
	1	تقويم الدورة	SC/EVF.Rev.96

ملحـــق رقـــم (13)

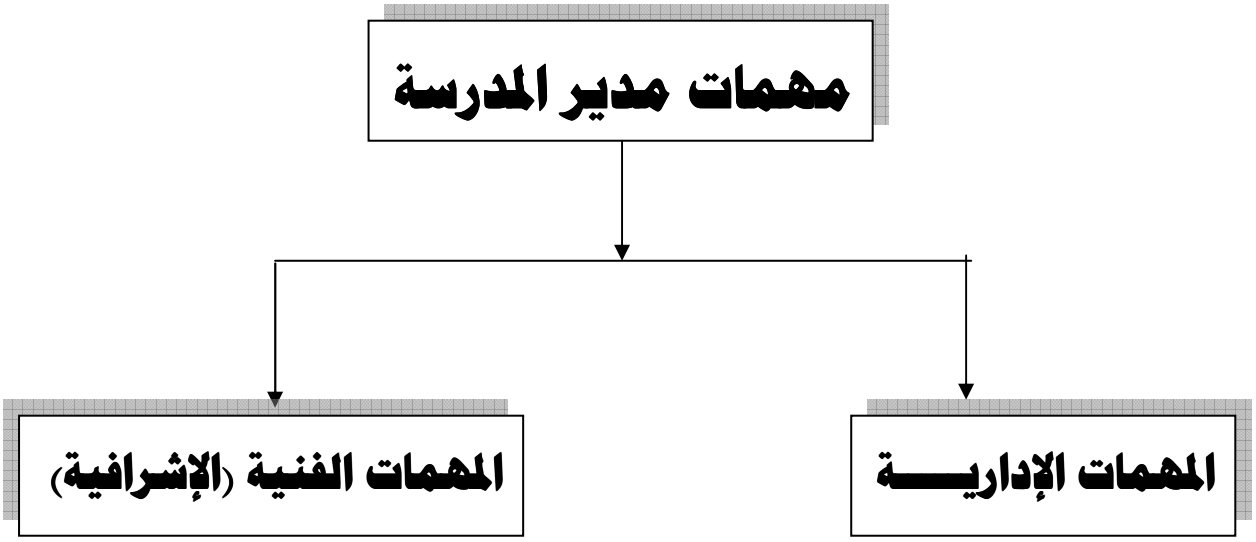
وكالة الغـــوث الدولية
دائرة التربيـــة والتعليم
مركز التطوير التربوي

مهمـــات مديـــر المدرســـة
الإدارية والفنية

إنتاج
المدراء المساعدين المتدربين في الدورة

قائد النشاط
مراقب منطقة رفح / محمد خليل أبو هاشم

نوفمبر **2006**م


مهمات مدير المدرسة
المهمات الإداريـــــة
المهمات الفنية (الإشرافية)

أولاً:المهام الإدارية لمدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة

المهمة الرئيسة	المهمات الفرعية
أولاً : إدارة شؤون التلاميذ	1 – تنظيم التشكيلات المدرسية.
	2 – تنظيم شؤون الطلاب الجدد.
	3 – تنظيم السجلات والملفات.
	4 – رعاية النظام والانضباط المدرسي.
	5 – تنظيم وإدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية.
	6 – تنظيم البرامج الإعلامية بالمدرسة.
	7 – رعاية الشؤون الصحية للتلاميذ.
	8 – رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي.
	9 – تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها ونتائجها.
	10 – تنظيم إصدار المصدقات والوثائق المدرسية الخاصة بالتلاميذ.
ثانياً: رعاية شئون العاملين	1- تنظيم مشاركة العاملين وإسهاماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة.
	2- تنظيم عمل المعلمين في إطار الجدول المدرسي.
	3- إدارة وتنظيم دوام العاملين في المدرسة.
	4- تنظيم ورعاية السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة.
	5- تنمية ورعاية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
	6- رعاية حاجات العاملين المختلفة ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.
	7- تنظيم وإدارة شئون المتدربين قبل وأثناء الخدمة والمعلمين البدلاء والجدد.
	8- ممارسة صلاحيات المُدير في اتخاذ الإجراءات المناسبة المتصلة بالعاملين.
	9- إعداد التقارير الفترية والسنوية عن العاملين في المدرسة.

تابع / المهمات الإدارية لمُدير المدرسة

المهمة الرئيسة	المهمات الفرعية
ثالثاً : تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي	1-تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي.
	2- تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي.
	3- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من امكانات المجتمع المحلى المادية والبشرية.
	4- تنظيم مشاركة أولياء الأمور في النشاطات المدرسية.
رابعا : إدارة الشؤون المالية في المدرسة	1 – تنظيم وإدارة التبرعات الطوعية.
	2 – تنظيم وإدارة ريع الجمعية التعاونية في المدرسة
	3- تنظيم وإدارة الموارد المالية التي تقدمها الوكالة.
خامساً: تنظيم التسهيلات المادية المدرسية	1-إدارة وتنظيم التجهيزات المدرسية.
	2- إدارة وتنظيم البناء المدرسي (المختبر ، المكتبة ،غرف الدراسة).
	3-إدارة وتنظيم المشروعات التحسينية الخاصة بالبناء المدرسي.
	4- إدارة وتنظيم برامج الصيانة للبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.
سادساً :تنظيم الاتصال والتواصل مع الإدارة التربوية	تنظيم المراسلات الخطية وإدارتها (نشرات ، تقارير ، كتب رسمية). تنظيم الاتصال والتواصل الإلكتروني مع إدارة الوكالة ومع المدارس الأخرى.

المصدر: نتاج حلقة دراسية للمديرين الجدد بوكالة الغوث بتاريخ 2006/10/31م

ثانياً: المهمات الفنية لمدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة

المهمة الرئيسة	المهمات الفرعية
أولاً: إثراء المنهاج المدرسي وتحسين تنفيذه	1- دراسة المناهج المدرسية المقررة والتعرف على بنيتها من حيث الأهداف والمحتوى وألوان النشاط وطرائق التنفيذ.
	2- دراسة وتحليل احتياجات المنهاج المدرسي ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها.
	3- وضع برنامج لتلبية حاجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة والإمكانات المتاحة .
	4- وضع نظام للتقويم المستمر للنشاط المتصل بإثراء المنهاج وتنفيذه ومتابعة ذلك.
ثانياً: تنمية العاملين في المدرسة مهنياً	1- دراسة وتحديد الحاجات المهنية للعاملين في المدرسة.
	2- وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتوفرة .
	3- القيام بدراسات وأبحاث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمية.
	4- دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة .
	5- توظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني المتاحة في حدود الإمكانات المتوفرة.
	6- إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة ومتابعتهم فردياً وزمرياً وجماعياً .
ثالثاً: توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسمياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً	1- رصد حاجات المتعلمين والتعرف إلى مشكلاتهم بالتعاون مع الأطراف المعنية واستخدام الأدوات والوسائل المناسبة .
	2- توظيف أساليب ووسائط الإرشاد والتوجيه النفسي والتربوي والاجتماعي والصحي ورعاية برامجه مما يساعد المتعلمين على حل مشكلاتهم .
	3- العمل على توفير المناخ النفسي المساعد على النماء والتكييف داخل وخارج المدرسة والتعاون مع أولياء الأمور بهذا الشأن.

تابع/ المهمات الفنية المدير المدرسة

المهمة الرئيسة	المهمات الفرعية
	4- تنظيم برنامج لتوعية الطلاب مهنياً، ومساعدتهم على التوجه إلى فروع الدراسة الأكاديمية والمهنية المناسبة لهم في ضوء الأسس العلمية والنفسية والموضوعية المتوفرة .
	5- تنمية ورعاية ألوان النشاط المدرسي وتطويره بشكل يتيح للطلاب المشاركة في شتى مراحله، بما يوفر لهم تربية عملية موجهة نحو الحياة ثقافياً واجتماعياً ومهنياً وجسمياً
رابعاً: التقويم	1- دراسة وتحديد مستويات التحصيل المدرسي للطلاب (اختبارات تشخيصية).
	2- العمل على تحسين وتطوير أساليب وأدوات القياس والتقويم في مختلف المباحث الدراسية المقررة .
	3- تنظيم إجراء الاختبارات الشهرية والامتحانات المدرسية الفترية اللازمة.
	4- الإشراف على التخطيط اليومي لمذكرات الدروس وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة التطويرية .
	5- تنظيم الخطط العلاجية والتحسين اللازمة في ضوء دراسة النتائج .
	6- تحديد مستوى أداء المعلمين وإنجازاتهم في مختلف المجالات العلمية والتربوية وتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية .
	7- إقامة نظام فعال للتقويم الذاتي.

المصدر: نتاج حلقة دراسية للمديرين الجدد بوكالة الغوث بتاريخ 2006/10/31م