



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية-الإدارة التربوية

## تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة

إعداد الباحثة

سامية إسماعيل هاشم سكيك

إشراف

الأستاذ الدكتور / فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ سامية إسماعيل هاشم سكيك لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية/ إدارة تربوية وموضوعها:

### "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت ٢٧ ربيع آخر ١٤٢٩هـ، الموافق ٢٠٠٨/٠٥/٠٣ الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. فؤاد العاجز	مشرفاً ورئيساً	د. د.
د. محمد الأغا	مناقشاً داخلياً	د. د.
د. صهيب الأغا	مناقشاً خارجياً	د. د.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية/ إدارة تربوية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولنزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها. والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

(هود : 88)

# الإهداء

إلى أحب من عرفه من الخلق قلبي ، وفاضت لشوق رؤياه عيناى ، وتشوقت لشفاعته  
نفسى ، وتاقت لملامسته أركانى ، إلى رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم ، الأغر  
الحنون ، صاحب البر بأمته ، والغيرة على شريعة ربه....

إلى روح والديّ الطاهرة ، التي كانت وستظل شمساً تنير طريقي فكانت خير هادٍ وخير مرشد،  
لقد غرسا فيّ حب العلم والتعلم ، طيب الله ثراهما ، وأسكنهما الله فسيح جناته ، وغفر لهما ما  
تقدم من ذنبيهما وما تأخر....

إلى أستاذي الفاضل د.محمد عثمان الأغا الذي لم يبخل عليّ بوافر علمه وغزير معرفته وكثير  
نصحه ....

إلى إخوتي وأخواتي الذين غمروني بحبهم وعطفهم ودعائهم....

إلى زوجي الذي أحاطني برعايته وعنايته ودعمه....

إلى أولادي الأحباء حسام وونام ونغم وهشام ومحمد ويوسف ....

إلى كل أحبائي وزملائي وزميلاتي في العمل....

إلى كل من لهج لسانه بدعاء ربه أن يوفقني في مواصلة دربي....

إليهم جميعاً أهدي هذا البحث ..

# شكر و تقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل: 19)

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً والشكر له على نعمه شكراً جزيلاً ، والصلاة والسلام على النبي الهادي الأمين ، محمد صلى الله عليه وسلم ، معلم الناس الخير ، والمبعوث رحمةً للعالمين .

فإنه لمن تمام الأعمال وكمال الأخلاق ، الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم وشكرهم وتقديرهم ، لذا فإنني أقدم شكري وتقديري للأستاذ الدكتور فؤاد علي العاجز على ما بذله معي من جهد كبير ، ومتابعة مستمرة ، وعلى ما منحني إياه من علمٍ غزير ، وإرشاد متواصل ، حتى خرجت هذه الدراسة بصورتها الحالية .

كما أتقدم بالشكر العميق والتقدير لأستاذي الكريمين ، الدكتور محمد عثمان الأغا ، نائب عميد كلية التربية للجامعة الإسلامية في الجنوب ، والدكتور صهيب كمال الأغا ، رئيس قسم أصول التربية في جامعة الأزهر ، لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة ، ودورهما الكبير في إصلاح جوانب القصور فيها ، وإبداء الملاحظات القيمة ، والآراء السديدة .

ويسعدني أن أتقدم بالشكر الخالص للأستاذة الأفاضل في عمادة الدراسات العليا وعمادة الشؤون الأكاديمية ، وإلى جميع المحاضرين في قسم أصول التربية الأستاذ الدكتور محمود أبو دف ، والأستاذ الدكتور محمد عسقول ، والدكتور عليان الحولي ، والدكتورة

سنة أبو دقة ، والدكتور زكريا الزميلي ، والدكتور سليمان أبو دية ، الذين غمروني بفيض علمهم ، وكثير نصحتهم، وحسن معاملتهم ، وجميل صبرهم.

ولا يفوتني أن أشكر الأساتذة المحكمين الذين بذلوا جهداً في تحكيم أداة الدراسة ، كما أسجل شكري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة لما قدموه لي من مساعدة في تعبئة الاستبانات بكل موضوعية ، ولا أنسى أن أشكر الزميلة نعمة صيدم التي قامت بتدقيق الرسالة لغوياً فلها مني كل الشكر والعرفان.

والشكر موصول لأخوتي وأخواتي الذين كان لهم عظيم الأثر في دعمي معنوياً بالحفز والدعاء المستمر ، أما أفراد أسرتي ، زوجي الذي تحمل ازدواجيتي وقلقي وإصراي فله مني عظيم الود ، ولأبنائي الأعزاء حسام ووثام ونغم وهشام ومحمد ويوسف لهم مني كل الحب لما تحملوه من مشقة انشغالي عنهم وأخص بالشكر العميق الابن العزيز هشام الذي قام بطباعة هذه الرسالة والذي تحمل بعناء وصبر مشقة العمل فله مني كل الحب والدعاء بالتوفيق والرضى.

وأخيراً أرجو من العلي القدير أن يجعل عملي هذا خالصاً متقبلاً لوجهه ، وأن يجعله في ميزان حسناتي يوم القيامة إنه على ما يشاء قدير.

**\* قائمة المحتويات \***

الصفحة	الموضوع
أ	من هدي القرآن الكريم
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
ص	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فروض الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
10	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري</b>
11	مقدمة
12	<b>القسم الأول: التخطيط الاستراتيجي</b>
12	التخطيط الاستراتيجي في المنظور الإسلامي
14	المنهج الإسلامي ودوره في نجاح التغيير الاستراتيجي
15	الاستراتيجية
18	أهمية التخطيط الاستراتيجي
19	مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي
20	فوائد التخطيط الاستراتيجي

21	معوقات ومشكلات التخطيط الاستراتيجي
23	مراحل التخطيط الاستراتيجي
24	نماذج التخطيط الاستراتيجي
24	1. نموذج الخزامي
27	2. نموذج وليام جلويك
29	<b>القسم الثاني: التخطيط المدرسي الاستراتيجي</b>
29	أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي
31	الاستراتيجية في الميدان التربوي
32	التخطيط المدرسي الاستراتيجي
35	خصائص التخطيط المدرسي الاستراتيجي
36	تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي
36	أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي
37	فوائد التخطيط المدرسي الاستراتيجي
40	التحديات والقيود على عملية التخطيط الاستراتيجي
41	مشكلات التخطيط المدرسي الاستراتيجي
44	تطور نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي
45	نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي
45	1. نموذج غراب
48	2. نموذج وست برنهام
50	3. نموذج مدبولي
52	مراحل التخطيط المدرسي الاستراتيجي
52	1. رسالة المدرسة
55	2. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة
58	مبررات وضع الأهداف
59	معوقات تحقيق الأهداف
59	3. مسح وتحليل البيئتين ( الداخلية والخارجية )
60	أولاً : تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
65	أساليب التنبؤ
66	1. أسلوب دلفي

67	2. أسلوب السيناريو
68	ثانياً : تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
71	تحليل SWOT
73	4. الرقابة الاستراتيجية والتقييم
73	مراحل عملية الرقابة
75	مشكلات الرقابة الاستراتيجية
76	تقييم الأداء الاستراتيجي
76	عناصر تقييم الأداء الاستراتيجي
79	5. تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة
84	<b>القسم الثالث: المهارات الأساسية للقائد أو المدير الإداري</b>
86	مواصفات القائد الجيد أو المدير الناجح
89	المهارات الأساسية للمدير الاستراتيجي
97	المهام والأدوار التفصيلية المطلوب ممارستها من المدير الاستراتيجي
99	<b>القسم الرابع: مهارات التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية في محافظات غزة</b>
101	تنمية مهارات مديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي
106	<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>
107	مقدمة
107	أولاً : الدراسات المحلية
113	ثانياً : الدراسات العربية
125	ثالثاً : الدراسات الأجنبية
143	التعقيب على الدراسات السابقة
152	<b>الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات</b>
153	منهج الدراسة
153	مجتمع الدراسة
153	عينة الدراسة
155	أداة الدراسة
155	خطوات إعداد الاستبانة
155	صدق الاستبانة

155	أولاً : صدق المحكمين
156	ثانياً : صدق الاتساق الداخلي
160	ثالثاً : الصدق البنائي
160	ثبات الاستبانة
160	1. طريقة التجزئة النصفية
161	2. طريقة ألفا كرونباخ
162	الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
163	<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة</b>
165	الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة
166	تحليل فقرات المجال الأول
168	تحليل فقرات المجال الثاني
170	تحليل فقرات المجال الثالث
174	تحليل فقرات المجال الرابع
177	الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة
178	نتائج التحقق من صحة الفرض الأول
180	نتائج التحقق من صحة الفرض الثاني
182	نتائج التحقق من صحة الفرض الثالث
184	نتائج التحقق من صحة الفرض الرابع
185	الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة
190	التوصيات والمقترحات
193	المراجع
194	أولاً: قائمة المراجع العربية
202	ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية
205	مواقع الإنترنت للدراسات الأجنبية
205	مواقع الإنترنت للدراسات العربية
207	الملاحق

**\* قائمة الأشكال \***

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	شكل رقم ( 1 ) نموذج الخزامي للتخطيط الاستراتيجي	1
28	شكل رقم ( 2 ) نموذج وليام جلويك للتخطيط الاستراتيجي	2
47	شكل رقم ( 3 ) خطوات التخطيط الاستراتيجي عند غراب	3
49	شكل رقم ( 4 ) نموذج برنهام للتخطيط الاستراتيجي	4
52	شكل رقم ( 5 ) مراحل التخطيط الاستراتيجي عند مدبولي	5
64	شكل رقم ( 6 ) العوامل البيئية التي تؤثر على المدرسة	6
71	شكل رقم ( 7 ) خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات	7
75	شكل رقم ( 8 ) خطوات التقويم والرقابة الاستراتيجية	8
81	شكل رقم ( 9 ) تصور نايت لعلاقة الرؤية بتوجيه التخطيط الاستراتيجي	9
86	شكل رقم ( 10 ) أهم المهارات التي يمارسها المدير الفاعل	10
92	شكل رقم ( 11 ) خصائص مهارات المدير الاستراتيجي	11
96	شكل رقم ( 12 ) تفويض السلطة على تحسين أداء المنظمة.	12

**\* قائمة الجداول \***

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	عينة الدراسة حسب الجنس.	153
2	عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	153
3	عينة الدراسة حسب الخدمة.	154
4	عينة الدراسة حسب المديرية.	154
5	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها.	156
6	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية له.	156
7	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية له.	157
8	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية له.	158
9	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية له.	159
10	معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى.	160
11	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.	161
12	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.	162
13	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول	166
14	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني.	168
15	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث.	170
16	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع.	174
17	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة.	177
18	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ت " للاستبانة تعزى لمتغير الجنس.	178
19	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	180
20	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	182
21	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المديرية.	184

\* قائمة الملاحق \*

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
208	ملحق رقم ( 1 ) الاستبانة في صورتها الأولى قبل التحكيم.	1
213	ملحق رقم ( 2 ) الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم.	2
218	ملحق رقم ( 3 ) قائمة بأسماء السادة المحكمين.	3
219	ملحق رقم ( 4 ) تسهيل مهمة الباحثة موجه لوكيل وزارة التربية والتعليم.	4
220	ملحق رقم ( 5 ) تسهيل مهمة الباحثة موجه لمدير التربية والتعليم.	5
221	ملحق رقم ( 6 ) كشف بأسماء المدارس الثانوية بمحافظات غزة.	6

## ملخص الدراسة

### تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال

### التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة

هدفت هذه الدراسة إلى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وهو :

كيف يمكن تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، باختلاف متغيرات الدراسة ( الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية )؟

**السؤال الثالث:** ما سبل تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة؟

كما حاولت الدراسة التأكد من صحة الفرضية التالية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي ، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى إلى متغيرات ( الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية ).

وللإجابة عن أسئلة الدراسة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة المتعلقة بموضوع الدراسة وعرض العلاقات بين

عناصرها ، وتكون مجتمع الدراسة من ( 117 ) مديراً ومديرة وقد تم إعادة ( 110 ) استبانة من أفراد عينة الدراسة ، مما يمثل ( 94 % ) من العينة.

ولتحقيق أهداف الدراسة ، قامت الباحثة بتصميم استبانة تتكون من ( 58 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة ، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من صدقها وثباتها ، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من ( 30 ) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة.

واستخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية ( SPSS ) لتحليل استجابات العينة ، ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة ، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

1. بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة : فقد أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ ( 88.69 % ) .
2. بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة : فقد أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ ( 85.62 % ) .
3. وفيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية : أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر المستجيبين بلغ ( 83.26 % ) .
4. أما بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية : أظهرت الدراسة أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية من وجهة نظر المستجيبين بلغ ( 79.65 % ) .

وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمجال الأول والثالث للاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس ، وذلك لصالح الإناث.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمجال الثاني والرابع للاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات ومن أهمها:

- أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي ، بإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية ، والبدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدارس الثانوية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية دورية في مجال التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتزويد المدارس الثانوية بالإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة ثانوية تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ويرأسها مدير المدرسة ، على أن يكونوا جميعاً مؤهلين أدائياً ، حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية المدرسة المستقبلية ، لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي، والوضع المأمول.
- إنشاء وحدة الرقابة والجودة وتشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ، ويرأسها مدير المدرسة ، على أن يكونوا مؤهلين ومتخصصين في قيادة الأداء الفردي.
- تعزيز الشراكة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، لتحقيق الأهداف المطلوبة ومقابلة احتياجات المجتمع.

## **Abstract**

### **Developing Secondary Schools Head teachers' Skills in The Strategic Planning Field in Gaza Governates**

This study aimed at identifying how to develop the secondary school head teachers' skills in the strategic planning field in Gaza Governates through answering the main following question:

How can we develop the secondary Schools head teachers' skills in the strategic planning field in Gaza Governates?

It also aimed at answering the following sub-questions:

- What is the degree of the secondary school head teachers' practice for strategic planning skills in Gaza Governates?
- Does the degree of the secondary school head teachers' estimations for practising strategic planning skills vary according to gender, study qualification , years of experience and the educational district from their perspectives?
- What are the ways of developing the secondary school head teachers' skills in the strategic planning field in Gaza Governates

In addition , the study tried to verify the following hypothesis:

1. There are no statistically significant differences at the significance level (  $0.05 \geq \alpha$  ) in the degree of the secondary schools head teachers' estimations for practising strategic planning skills, from their perspectives due to the ( sex factor, study qualification, years of experience, educational district ).

The researcher used the analytical descriptive method to suit this kind of studies in describing the phenomenon related to the study subject and diagnosing its data and showing the relation between its components.

The study population consisted of ( 117 ) head teachers ( males and females ). 110 of them have returned the questionnaires, which were equivalent to 94 % of the sample.

One questionnaire was designed which consisted of 58 items , distributed into four areas to the subject of the study. The questionnaire was presented to a group of specialized referees to ensure the validity and reliability.

The research tool was applied on , a pilot sample that consisted of 30 head teachers of the study population.

The researcher used the SPSS statistical system for social studies to analyze the participants' responses.

Through analyzing the participants' responses , the researcher has found the following results:

- 1- The proportional weight for the degree of the secondary schools head teachers' practising for school mission formation skill was ( 88.69 % ).
- 2- The proportional weight for the degree of the secondary schools head teachers' practising for school vision formation was ( 85.62 % ).
- 3- The proportional weight for the degree of the secondary schools head teachers' practising for school internal environment analysis was ( 83.26 % ).
- 4- The proportional weight for the degree of the secondary schools head teachers' practising for school external environment analysis was ( 79.65 % ).

Concerning the study variables the study showed the following:

1. There are statistically significant differences among the average of all respondents, concerning the first and the third fields of the questionnaire, attributable to gender variable in favour of females.
2. There are no statistically significant differences among the average of all respondents, concerning the second and the fourth fields of the questionnaire, attributable to gender variable.
3. There are no statistically significant differences among the average of all respondents, concerning all the questionnaire

4. fields , attributable to study qualification , years of experience and educational district.

In the light of the study results , the researcher recommended a set of recommendations :

1. The Ministry of Education (M.O.E) should reappraise the traditional administrative methods and systems and start to use the strategic planning to help the schools acclimate with its internal and external environments .
2. The (M.O.E) should hold many training courses continuously, concerning the strategic planning and the strategic thinking.
3. To form a strategic planning unit for each school, included members of the staff and overhauled by the head teacher. They should be qualified administratively according to the strategic planning mechanism and the future vision to imbalance between the factual position and the desired one.
4. To form a quality and supervision unit including members of the staff and overhauled by the head teacher who must be qualified and specialized in measuring the individual performance.
5. The ( M.O.E ) should provide the schools with the required tangible and manpower capabilities, to implement the strategic planning in the school.
6. Head teachers should reinforce the social participation in the school strategic planning process, to achieve the desired objectives and comply the local society needs.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فروض الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### المقدمة :

نعيش الآن عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغيير ، والانفجار المعرفي ، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات ، وقد أدى ذلك إلي ظهور العديد من التحديات المحلية والعالمية، ولمواكبة هذه المتغيرات ، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن التخطيط هو السبيل الأمثل لمواجهة تلك التحديات ، فهو ضرورة إنسانية ، وحتمية تاريخية.

ولم تكتسب فكرة التخطيط قيمتها الكبرى ، إلا بعد الحرب العالمية الثانية ، خاصة بعد نجاح نموذج التخطيط الذي تبناه الاتحاد السوفيتي السابق ، وأثبت فعاليته في تطوره اقتصادياً، واجتماعياً ، وتماسكه في تلك الحرب ، كما وجدت الدول النامية ، بعد حصولها على الاستقلال السياسي أنها في مواجهة تحديات التنمية ، وأن سبيلها للتقدم والنمو ، هو تبنى مفاهيم التخطيط في مختلف المجالات ، وبنجاح التخطيط كأسلوب للعمل ، انتقلت الفكرة ، إلى جميع دول العالم النامي والمتقدم ، حتى صار هناك اعتراف عالمي بفكرة التخطيط ، باعتباره عملية أساسية لا غنى عنها لتحقيق أهداف التنمية ( فهمي ، 1996 : 18 ).

وتشهد التربية كغيرها من جوانب النشاط البشري مرحلة غير مسبوقه من التغيير ، حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل ، ومن أهم بادرآت ظهوره كثرة العوامل البيئية في محيط نظام التعليم ، وتباينها ، واعتماد كل منها على الآخر ، وازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط التي سادت في مراحل " التنوع والنوعية " وخاصة التخطيط طويل المدى ، فمع تحرك هذا التعليم من مرحلة النمو والتوسع في نهاية الستينات ، إلى مرحلة الاضطراب في منتصف السبعينات ، لم تستطع مراكز التخطيط المركزي ، والتخطيط طويل المدى ، مواجهة التعقيدات الكثيرة ، التي صاحبت التغيرات التي تحدث في البيئة ، ومن هنا كانت الحاجة إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية التعليم الكبيرة ، للمتغيرات التي تحدث في البيئة ( الشربيني ، 1997 : 39 - 39 ).

وقد أدت تلك الحاجة إلي ظهور التخطيط الاستراتيجي ، الذي بدأ أول استخدام له مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية في النواحي العسكرية ، ثم

بدأ ينتشر في أوروبا ، ودول العالم الأخرى في المجالات الاقتصادية ، ثم التربوية ، حيث حقق مستخدموه إنتاجاً أفضل وبكفاءة عالية ، ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه : " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف ، واستراتيجيات ، وبرامج زمنية ، مستقبلية ، وتنفيذها ومتابعتها " ( غنيم ، 2001 : 238 ) .

وللتخطيط الاستراتيجي مقوماته ، ومفاهيمه ، كما أن له تقنياته الفعالة ، ومن أهم إمكانات هذا المستوى من التفكير والتخطيط ، أنه يساعدنا على الوصول إلى ما ينبغي أن يكون ، ويضعنا أمام الممكن من الأهداف ، وأمام طرق العمل ، ومسارته لتغيير الواقع ، ويساعد على طرح الاحتمالات الممكنة ، وإبداع الوسائل والأدوات اللازمة لكل منهما ، ويوجهها إلى الواقع ، وإلى مواجهة التغيير فيه ، عن طريق الموازنة بين البدائل و الاختيار بينهما ( زاهر ، 1993 : 103 ) .

كما أن التخطيط الاستراتيجي ، يؤكد على التحليل الداخلي والخارجي ، لبيئة المؤسسة التعليمية ، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها ، وضرورة تواجد برنامج عمل بطرح بدائل وخيارات عديدة ، يمكن من خلالها اتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة إلى مرحلة التميز ، طبقاً لمستقبلها المنشود والتكيف المؤسسي مع البيئة الخارجية ، وما تشمله من متغيرات ، وتقويمها بصفة مستمرة ، وبطريقة علمية ، تمكن من استشراف هذه المتغيرات ، حتى يمكن بناء الاستراتيجيات الملائمة القابلة للتنفيذ ، وإعادة تنظيمها، والنظرة الشاملة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة ( حسين ، 2002 : 170 ) .

ولما كان التطور السريع في القرن الحادي والعشرين في جميع المجالات ، يفرض على المؤسسات التربوية ، مهام خاصة ، ويُملي عليها أن تحقق تغييرات جذرية تستجيب لمتطلبات ذلك التقدم ، وفي الوقت نفسه يضعها أمام صعوبات ، ويجعل مهماتها عسيرة ، فإن الأمر يتطلب من المسؤولين عن هذه المؤسسات ، استخدام التخطيط الاستراتيجي ، لما يتميز به من نظرة للواقع ، تؤدي إلى الوصول إلى مستقبل أفضل .

فقد ظل التخطيط المدرسي عقوداً يدور حول مفهوم " التسيير الذاتي " لشئون المدرسة وأنشطتها بشكل جارٍ ، محكوماً بإطار من السياسات المركزية من جانب ، واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل المدرسي من جانب آخر ، كما ظل المخططون بالمدارس ، عقوداً

يحاولون انتزاع هامش أوسع من الاستقلالية وحرية الحركة ، بما يمكنهم من ممارسة ، وترسيخ المعنى الحقيقي لمفهوم التخطيط بشكل عملي ، معنقدين في مشروعية المحاولة، وعقلانييتها ، ومؤمنين بأن ما يجرى إنما ينتقص كثيراً من معاني المفهوم ، ودلالاته ، ويغفل أحد أهم أبعاده، ألا وهو البعد الاستراتيجي ، إذا لا طائل من تخطيط يجعلنا ننظر إلى ما بين أقدامنا ، في عالم زاهر بالأحداث ، تعتريه التغيرات الجذرية ، المتسارعة بشكل يومي (مدبولي ، 2001 : 9 ) .

وترى الباحثة أن هذا النوع من التخطيط بدأ في الظهور في الكتابات الإدارية التربوية ولكن بصورة نادرة ، الأمر الذي مثل عائقاً أمام توضيح مفهومه ، وآلية تطبيقه ، ولعل هذه الدراسة تحاول أن تزيل بعض ذلك الغموض الذي يكتنف ذلك النموذج التخطيطي المستقبلي الذي فرض نفسه على الساحة التعليمية ، واستطاع أن يغزو المؤسسات التعليمية منذ عقد الثمانينات ، ومن ثم يستهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها ، بحسبانها مؤسسات تبغي استثمار الموارد البشرية والمادية بأحسن صورة.

وحيث إن التخطيط يحدد مسار العمل ، ويعمل على زيادة الكفاءة ، والفاعلية الإدارية ، وهو الوظيفة الأولى ، والأساسية في عمل مدير المدرسة ، بصفته واجهة الإدارة المدرسية في مدرسته، ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام مدير المدرسة ، بوضع استراتيجية واضحة المعالم، محددة لمجابهة مواقف مستقبلية ، وفقاً لرؤى مدروسة ، فقد برزت مشكلة البحث ، حيث اختارت الباحثة المدارس الثانوية في محاولة لتنمية مهارات مديري هذه المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي.

#### **مشكلة الدراسة:**

إن المستقرئ المدقق لنواتج المؤسسات التعليمية في المدارس الثانوية في محافظات غزة ، يجد أنه بالرغم من المحاولات المتعددة للتطوير التعليمي ، إلا أنّ الحاجة لازالت ملحة إلى استخدام أساليب وطرق جديدة ، من أجل إحداث التغيير المرجو، كما أن واقع التخطيط التقليدي المتبع حالياً في بعض المدارس الثانوية ، ينتج عنه مشكلات عديدة يتمثل بعضها في غياب المؤشرات ، لتقييم أداء هذه المدارس ، مع وجود قصور واضح في وظائف التخطيط ذاته لدى مديري هذه المدارس ( وزارة التربية والتعليم العالي ، 1996 ) .

لذا جاءت هذه الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة؟

ويتفرع عن ذلك التساؤلات التالية :

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة؟
- هل تختلف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة ( الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية )؟
- ما سبل تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة؟

فروض الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  في درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي ، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى إلى متغير الجنس ( ذكر ، أنثى ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  في درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي ، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ( ليسانس / بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  في درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي ، من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة ( 1 - 5 ، 6 - 10 ، 10 فما فوق ).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  في درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم ، تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية.

#### أهداف الدراسة:

##### تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى المتغيرات ( الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية ).
- التعرف إلى سبل تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة .

#### أهمية الدراسة:

##### تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

1. طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء ، حيث لم يعد هذا التخطيط مطلباً علمياً واقتصادياً فحسب، بل أصبح مطلباً حضارياً ، تفرضه طبيعة الصراع الحضاري ، والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي ، وما أفرزته العولمة من متغيرات ، وفى الوقت الذي تنتشر فيه صيحات هذا التخطيط ، وتبرز ضروراته في التعليم نجد عكس ذلك في مدارسنا رغم شدة الحاجة إليه.
2. حاجة المجتمع الفلسطيني إلى هذا النمط من التخطيط في إدارة المؤسسات ، وخاصة المدارس الثانوية، وذلك لتشابك المتغيرات من جهة ، ولما له من علاقة بصياغة الأهداف ، وتنفيذ الخطط الخاصة ، وتحليل المتغيرات الداخلية من وجهة أخرى.

3. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في حاجة المدرسة الثانوية إلى رفع كفاءتها الإنتاجية وتعزيز روح المنافسة وربط التفكير بالتنفيذ.

4. ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا النمط وقلة تطبيقه في المدارس الثانوية.

5. قد يستفيد من هذه الدراسة كل من :

- مديرو المدارس بشكل عام.
- القائمون على متابعة ممارسات أداء مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي.
- القائمون على اختيار وتدريب مديري المدارس الثانوية ووزارة التربية والتعليم العالي.

#### حدود الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على الحدود التالية:

**الحد النظري:** تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وسبل تنمية هذه المهارات.

**الحد المؤسسي:** ويشمل جميع المدارس الثانوية في محافظات غزة.

**الحد المكاني:** محافظات غزة.

**الحد البشري:** ويشمل جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة.

**الحد الزماني:** الفصل الأول للعام الدراسي 2007 - 2008.

**مصطلحات الدراسة:**

**التخطيط الاستراتيجي:**

يعرفه ( بدر ، 1993 ) بأنه : " مجموعة من الخطط الاستراتيجية التي توضع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والتي تعمل على إيجاد التفاعل بين المنظمة وظروفها الداخلية ، والخارجية " (بدر ، 1993 : 20 ).

ويعرفه ( أبو معمر ، 2000 ) بأنه: " الإطار الفكري العام والمتكامل الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل البيئة الحالية ، والمستقبلية ، وتقييم القدرات الذاتية ، وصياغة رسالة المنظمة ، وأهدافها العامة ، في ضوء توقعات ذوى المصلحة ، ونتائج التحليل ، والتقييم ، واختيار الاستراتيجية العامة ، والاستراتيجيات الفرعية ، ووضع السياسات ، والبرامج ، والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة ، في ظل افتراضات تخطيطية محددة " ( أبو معمر ، 2001 : 29 ).

ويتفق مع التعريف السابق ( السبعوي ، 2003 ) فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : " التخطيط الذي يتم من خلاله تحديد الأولويات ، ووضع البرامج ، ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة ، وحصولها على الموارد المختلفة ، سواء المادية أو البشرية اللازمة ، لتحقيق أهدافها ، ويعتبر هذا التخطيط المنارة التي تهدي بها أعمال المنظمة ، ويؤثر في بقائها ، واستمرارها وتطورها " ( السبعوي ، 2003 : 63 ).

وتعرفه الباحثة بأنه : " تصور مستقبلي ينطلق من استلهاام الماضي واستشراف المستقبل ، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف ، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة ، ويهدف للتكيف مع المتغيرات في بيئتها ، من خلال حسن توظيف الموارد واستثمارها ، ومن ثم بلوغ الأهداف المرجوة " .

### **التخطيط المدرسي الاستراتيجي:**

يعرفه ( الشاعر، 2007 ) بأنه " تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة ، والمعلمون ، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها ، والتعرف على نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة ، ونقاط الضعف التي تواجهها ، بوضع الحلول المناسبة لها لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل(الشاعر ، 2007 : 43).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه : " عملية عقلانية أو سلسلة من الخطوات التي تهتم بتصميم استراتيجيات ، تجعل مدير المدرسة الثانوية ، قادراً على الاستثمار الأمثل لمواردها ، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية ، وتقييم القوى الداخلية ، وجوانب

الضعف فيها ، مع تطوير رؤية مستقبلية ، وإيجاد الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز المهام ، لمساعدته ، على الوصول بمدرسته إلى إحداث التغيير المناسب لتحقيق رسالتها".

#### مدير المدرسة :

عرّفت ( وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ) مدير المدرسة بأنه: المسؤول الأول عن إدارة المدرسة ، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها ، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية ، وتنسيق جهود العاملين فيها ، وتوجيههم ، وتقويم أعمالهم ، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية ( وزارة التربية والتعليم العالي ، 1996 : 1 ).

#### التنمية:

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها : " تطوير وتمكين مديري المدارس الثانوية من امتلاك مهارات التخطيط " .

#### المهارة:

يعرف ( قطامي وقطامي ، 2001 ) المهارة بأنها : " القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، والتي يقومك بها شخص معين وعدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو نتاج معين أو أداء مهمة ما" ( قطامي وقطامي ، 2001 : 297 ). كما يعرف ( بلقيس ، 1988 ) المهارة بمفهومها العام بأنها : " نمط من السلوك أو الأداء الظاهر أو غير الظاهر يتطلب تنفيذه المعالجة والتنسيق لمعلومات سبق تعلمها ، ويشتمل على استجابات جسمية أو فسيولوجية أو عقلية ترتبط بالمشيرات التي يقع المتعلم تحت تأثيرها ، وتحدث في سياق معين يمكن معرفته والتنبؤ به ، وتوصف المهارة العلمية بأنها نمط من الأداء المنقن الموجه نحو إنجاز عمل من الأعمال " ( بلقيس ، 1988 : 127 ).

أما ( أبو حطب وصادق ، 1994 ) فيعرفان المهارة بأنها : " درجة الكفاءة والجودة في الأداء " ( أبو حطب وصادق ، 1994 : 657 ).

وتعرف الباحثة المهارة إجرائياً بأنها : " مستوى الإتقان الذي يمتلكه مدير المدرسة الثانوية في صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها ، بشكل تتمثل فيه السرعة في الإنجاز والدقة في الأداء والاقتصاد في الجهد والتكاليف " .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

القسم الأول : التخطيط الاستراتيجي.

القسم الثاني : التخطيط المدرسي الاستراتيجي.

القسم الثالث : المهارات الأساسية للقائد أو المدير الإداري.

القسم الرابع : مهارات التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن يمتلكها مديرو

المدارس الثانوية في محافظات غزة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### مقدمة :

إن أهم ما يميز الإنسان عن سائر المخلوقات ، هو النظر للمستقبل والإعداد له ، وهذا يستلزم تصوراً أو تنبؤاً لما يمكن أن يحدث أو يكون عليه الحال في المستقبل ، أما الإعداد له فيشمل وضع الحلول الملائمة ، لكافة الأمور محتملة الحدوث ، ويستلزم ذلك أخذ الاحتياط ، ووضع السياسات ، والبرامج ، والإجراءات ، وطرق العمل اللازمة ، لمواجهة تلك الأحداث المستقبلية.

وحيث إننا نعيش في بيئة متغيرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد ، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية ، ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث ، يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة ، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية ، حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء ، وإلا سوف يكون الاختفاء والانزواء مصيرها ، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم ، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ، حيث إنه يمكنها من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية ، ويضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة ( أبو دولة وصالحية ، 2005 : 86 ).

ورأت الباحثة في القسم الأول من الإطار النظري ضرورة التعرف على التخطيط الاستراتيجي ونشأته ، وأهميته ، ومبرراته ، ومراحله ، وأنماطه ، ثم التركيز على التخطيط المدرسي الاستراتيجي بمفهومه ، ونشأته ، وتطوره ، وتطبيقاته ، ونماذجه في القسم الثاني ، وفي القسم الثالث تم عرض المهارات الأساسية للقائد أو المدير الإداري ثم مهارات المدير الاستراتيجي ، وتم في القسم الرابع عرض مهارات التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية بما يخدم مصلحة الدراسة.

## القسم الأول

### التخطيط الاستراتيجي

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي ، على نظام واسع في المؤسسات ، على اختلاف أنواعها وأنشطتها ، في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين ، إذ أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً ، تتفوق في أدائها الكلي ، على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً ( حسين ، 2002 : 169 ) .

فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري ، يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة ، في كون مبادئه الأساسية ، وأساليبه ونظرياته ، قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية ، والفكر المنهجي المتخصص ، وهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع علمي ، ميداني ، مدعوم بفكر أكاديمي ، نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها ، وإيجاد أجواء حيوية ، تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة ، تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق الأهداف ، وقد أشارت الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات ، وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي ، إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينها ، حيث تمتعت تلك المؤسسات بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً ، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات ، يعتبر مسئولاً عن تحسين الأداء ، وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن ( Greenly, 1986 : 18 ) .

### التخطيط الاستراتيجي من المنظور الإسلامي:

إن من يقرأ القرآن الكريم وما فيه من آيات كريمة ، سيجد فيها كثيراً من الأوامر الإلهية ، التي حثت على أهمية التخطيط ، المعتمد على الإمكانيات المتاحة ، للوصول إلى هدف ، كما وردت في القرآن الكريم نماذج للتخطيط الاقتصادي ، ومن ذلك قول الحق ( جلّ من قال ) في سورة يوسف : " قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا

قليلاً مما تأكلون ، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون " ( يوسف : الآيتين 47 - 48 ) .

حيث تشير الآية الكريمة ، إلى نموذج من نماذج التخطيط الاقتصادي ، عندما أنبأ سيدنا يوسف ( عليه السلام ) ملك مصر ، بتأويل رؤياه موضحاً أن البلاد سوف تحقق إنتاجاً زراعياً وفيراً خلال الأعوام السبعة القادمة ، ثم يليها أعوام آخر سبعة ينتشر فيها القحط ، وهنا نموذج لتصور ما تكون عليه الحال في المستقبل من خلال جمع الحقائق والمعلومات ، ودراسة الماضي ، ومعرفة الحاضر للتنبؤ بالمستقبل ، ثم يوجه بأن يتعين الاستعداد لمواجهة ذلك المستقبل ، وهذا هو الهدف باستغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال ، وذلك بالادخار من إنتاج سنوات الرخاء السبع لمواجهة سنوات الشدة السبع الأخرى ( أبو العنين ، 2002 : 88 ) .

كما أن هناك العديد من الآيات الكريمة ، التي تحت على التخطيط ، ليس للتخطيط الحربي أو المدني فحسب ، بل للتخطيط في هذه الدنيا لمواجهة مصير الآخرة والاستعداد له ، وهو نوع من التخطيط الذي يسمى في عرف الإدارة ، تخطيط طويل الأجل ومن ذلك قوله ( سبحانه وتعالى ) : " وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا " ( القصص : 77 ) . إنه توجيه رباني للتخطيط للآخرة ، فالهدف هو ابتغاء حسن العاقبة في الدار الآخرة ، وذلك باستغلال الإمكانيات المتاحة التي أنعمها الله علينا ، من غنى وخير في الدار الدنيا . وفي سورة الحشر يقول الحق سبحانه وتعالى : " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنتظر نفس ما قدمت لغدٍ ، واتقوا الله إن الله خبيرٌ بما تعملون " ( الحشر : 18 ) .

وهذه الآية توجه الذين آمنوا إلي التأمل ، والتدبر ، والإعداد ، والفحص ، والإحصاء لكل ما سوف يُتخذ من تصرفات ، أو قرارات ، أو أعمال ، أو مهام ، وانعكاسها على ما يتحقق النفع والمصلحة في الدنيا والآخرة ، وأما الغد الممتد في ضمير الغيب ما بعد الحياة ليصل إلي الحياة الأخروية ، وهذا هو المعنى الشامل للتخطيط ( الماضي ، 2006 : 56 ) . ولعل غياب هذا المعنى هو الذي يفسر كثير ما نرى من مظاهر الفساد الإداري والتربوي الإنتاجي والسلوكي والأخلاقي في المؤسسات المختلفة .

ولنا في سنة نبينا محمد ( صلى الله عليه وسلم ) أمثلة كثيرة تدعو إلى التخطيط للمستقبل ومن الأحاديث النبوية الشريفة الدالة على ذلك ، قوله ( صلى الله عليه وسلم ) لسعد بن أبي وقاص ( رضي الله عنه ) عندما أراد أن يتصدق بماله كله ، أن يعمل لمستقبل ورثته كما جاء في الحديث : " عن عامر بن سعد بن أبي وقاص ، عن أبيه رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إنك إن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم يتكفون الناس " ( البخاري ، 869 : 1431 ) .

كما أن سيرته ( صلى الله عليه وسلم ) مليئة بالدروس والعبر ، التي تبين استخدامه للتخطيط، سواء في مكة المكرمة ، أو المدينة المنورة ، وسواء تخطيطه للهجرة ، أو للغزوات ، أو للدعوة للإسلام ( أبو العنين ، 2002 : 89 ) .

وفي الفكر العربي الإسلامي مثلت الاستراتيجية بعداً هاماً من أبعاد الفكر العسكري ، فعلى سبيل المثال قام خالد بن الوليد بتوظيف استراتيجية متقنة بالانسحاب المنظم لجيش المسلمين في معركة مؤتة ، بعد استشهاد القادة الثلاثة ، عبد الله بن رواحة ، وزيد بن الحارثة ، وجعفر بن عبد المطلب ، على أثر اختلال التوازن العسكري في أرض المعركة لصالح القوات الرومانية ، التي كانت تتفوق من حيث العدد جيش المسلمين ، ونتج عن استخدام خالد بين الوليد لاستراتيجية الانسحاب تلك ، أنه استطاع العودة بالجيش سالماً إلى المدينة المنورة ( القطامين ، 2003 : 39 ) .

### المنهج الإسلامي ودوره في نجاح التغيير الاستراتيجي :

الدين الإسلامي منهج عظيم للتغيير الاستراتيجي ثبت نجاحه حينما أحسنّا تطبيقه ، وثبت فشلنا حينما تخلىنا عنه ، ومن الأمور المعجزة والدالة على عظم هذا الدين ، هو اتجاه الفكر الإنساني المجرّد إلى معطياته ، وبديهياته ، وتوجهاته الأساسية ، بعد البحث والدراسة والتعمق في أي مجال من المجالات ، ومن ملامح المنهج الإسلامي في التغيير الاستراتيجي :

1. أن أساس أي تغيير هو تغيير بالنفوس أولاً ، فإن صلحت أحوالها ، وانضبط

سلوكها ، وتغيرت عاداتها ، فإن الله سوف يغير ما بها كما قال تعالى : " إن الله

لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " ( الرعد : 11 ) .

2. أن للتغيير سنناً يجب اتباعها ، وخاصة في معالجة النفوس ، وتغيير ما بها من عادات ، وقيم راسخة ، حيث يجب مراعاة درجة رسوخ العادة ، والتدرج في تغييرها ، وليس الطفرة.

إن نمط القيادة الذي يجب أن يسود لنجاح أي عملية تغيير ، هو ذلك النمط الذي يقوم على الشورى وليس الاستبداد والانفراد بالسلطة ، كما كان يفعل رسولنا الكريم \_ صلى الله عليه وسلم \_ فقد كان أكثر القادة مشورة لأتباعه ، وذلك تطبيقاً لتوجيه أوامر ربانية تلخص أهم ضمانات تحقيق مناخ تنظيمي جيد يلفه الحب ، والوئام ، والصدق ، والإخلاص ، والعمل بروح الفريق ، والدافعية العالية ، والروح المعنوية المرتفعة ( الماضي ، 2006 : 389 ).

### الاستراتيجية:

انبثق هذا الاصطلاح من اللفظ اليوناني استراتيجو ( Strategio ) ، ويعني فنون الحرب وإدارة المعارك ( المغربي ، 1999 : 17 ).

وتفيد الاستخدامات المحددة لمفهوم الاستراتيجية أن كلمة جنرال أو Strategos باللغة الإغريقية القديمة تصف شخصية تتكشف من ثلاثة أبعاد:

**البعد الأول :** الجنرال أو القائد العسكري هو ذلك الشخص الذي يتحدد سلوكه ضمن إمكانيات الهدف الذي يسعى لإنجازه ، حيث إن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة تنافسية من نوع ما.

**البعد الثاني:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ ، وأن قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله ، تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات ، وتمارس بالتالي ضغوطاً على النتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

**البعد الثالث:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن ، ومتى يجب أن يتصرف ، فهو يدرس خطته وتحركاته الاستراتيجية بعمق ، وينفذها في أوقاتها المناسبة ، التي تحدث تأثيراً عميقاً في مجريات الأحداث ، التي يساهم في صناعتها(القطامين ، 2002 : 39 - 41 ).

ويعرّف ( كراج وجرانت ، 2001 ) الاستراتيجية بأنها : " تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري ، إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات " ( كراج وجرانت ، 2001 : 10 ).

كما يرى تشاندلر ( Chandler ) أن الاستراتيجية تعني : " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ووضع طرق العمل ، وتوزيع الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف (عباس ، 2004 : 89 ).

ويوافق ( حيدر ، 1999 ) فيعرفها بأنها : " تحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى ، وتبنى وسائل وطرق عمل معينة ملازمة ، وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف " (حيدر ، 1999 : 190 ).

كما يعرف ( أبو قحف ، 2002 ) الاستراتيجية بأنها : " الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف، وترتبط جميع أجزاء المنظمة ، وتغطي كافة مجالاتها ، وتحقق التكامل بين جميع الأجزاء فيها " ( أبو قحف ، 2002 : 54 ).

ويضيف ( عوض ، 2002 ) بأنها : " قرارات هامة ومؤثرة ، تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيحها البيئة من الفرص ، لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات ، وتتخذ على مستوى المنظمة ، ومستوى وحداتها الاستراتيجية ، وكذلك على مستوى الوظائف " ( عوض ، 2002 : 11 ).

ويتفق مع التعريفات السابقة تعريف ( شمس الدين ، د.ت ) الذي يعرف الاستراتيجية بأنها : " خطة شاملة تحدد الاتجاه على المدى البعيد ، وتوجه تخصيص الموارد من أجل تحقيق ميزة تنافسية قابلة للاستمرار ، وهي الوسيلة التي ستحقق بواسطتها الأهداف طويلة الأجل " ( شمس الدين ، د.ت : 51 ).

أما ( مينتزبرج ، 1987 ) فيرى أن الاستراتيجية هي : " خطة شاملة ، ومتكاملة ، ومرنة ، تربط بين نقاط الضعف والقوة للمنظمة ضمن إطار نموذج للسلوك الاستراتيجي ، بقصد الوصول إلى وضع محدد في البيئة ، وفق منظور المنظمة في التميز عن المنظمات الأخرى " ( Mintzberg , 1987 : 19 ).

ويتفق معه ( Quin , 1980 ) في بعض النقاط حيث يعرف الاستراتيجية بأنها : " خطة شاملة ومتكاملة وموحدة ، تربط المزايا ، والقرارات الاستراتيجية من المنظمة بالتحديات البيئية التي تواجهها ، من أجل تحقيق أهدافها الأساسية ، من خلال تنظيم ، وتقسيم موارد المنظمة بشكل فريد قابل للتطبيق ( Quin , 1980 : 5 ) .

وتعرفها الباحثة بأنها : " خطة شاملة ومتكاملة ومرنة ، تحدد الاتجاه على المدى البعيد ، وتربط بين نقاط القوة والضعف وتوجه تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وفق منظور المنظمة في التميز عن المنظمات الأخرى " .

وفي ضوء ما سبق فإن الاستراتيجية تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر ، وعدم التأكد ، ودراسة ، وتحليل الفرص المتاحة بالبيئة المحيطة .

### التخطيط الاستراتيجي:

وانطلاقاً من أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية لصياغة وتشكيل الاستراتيجية فإنه من الضروري إلقاء الضوء على تعريفاته ، ومجالاته ، كمسار للحديث عنها لما لذلك من أهمية متعلقة بالموضوع ، فيعرفه كل من ( Davis & Elison , 1999 ) بأنه " الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الاستراتيجية ، التي تتبناها المنظمة ، لأنها من خلال هذا التخطيط ، تعتمد إلى ترجمة ما اختارته من مسارات ، أو توجيهات ، إلى أفعال وأحداث ، من خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسية ، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها ، حتى تحقق رؤية المنظمة ورسالتها ، وترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها ( مدبولي ، 2001 : 34 ) .

ويعرفه ( عباس ، 2004 ) بأنه : " عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق ، وحاجات المستهلك ، والحالة التنافسية ، والبيئة الاقتصادية ، والاجتماعية ، والقانونية ، والتكنولوجية ، ومدى توافر الموارد الإنتاجية ، التي تؤدي إلى استغلال فرص استثمارية محددة ، ولمجابهة المتغيرات الجديدة في السوق المحلي والخارجي ( عباس ، 2004 : 90 ) .

كما يعرفه ( توفيق ، 2003 ) بأنه : " الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة ، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ، ومواجهة الأزمات وصولاً

إلى رؤية مختلفة ، للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية ، القدرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية ، توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم ، وبحيث يكون المنظور الجديد، متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي (توفيق، 2003 : 14).

ويعرفه كل من ( السويدان والعدلوني ، 2005 ) بأنه : " قرارات ذات أثر مستقبلي ، وعملية مستمرة ومتغيرة ، ذات فلسفة إدارية ، ونظام متكامل يشمل هياكل ، وموازنات ، ونظم ، وبرامج تنفيذية ، وإجراءات " ( السويدان والعدلوني ، 2005 : 19).

ويتفق مع التعريفات السابقة مع بعض الإضافات تعريف ( مصطفى ، 2005 ) حيث يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه : " فن التعامل مع المستقبل ، وهو الوظيفة المبكرة عند نقطة البداية في أي عملية إدارية، ويتضمن مسحاً لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، ثم تحديداً للأهداف الرئيسية ، وتقييمها ، واختيار المناسب منها ، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع ، من خلال برامج وجدول زمنية ، توظف على مداها موارد معينة لبلوغ هذه الأهداف التي تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي ، كما أنه عملية مستمرة لتصميم ، وتطوير خطط ، تشمل وظائف المنظمة " ( مصطفى ، 2005 : 30 - 31 ).

وبناءً على ما سبق يتضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع مستقبلية القرارات الحالية، وهو اتجاه ، وطريقة حياة ، يربط بين الخطط الاستراتيجية ، والبرامج المتوسطة الأجل ، والمزايا ، كما أنه الأسلوب العلمي ، الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها ، وصولاً للأهداف المنشودة.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ترى ( خطاب ، د.ت ) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في :

1. توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
2. زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة ، وترشيد تخصصاتها ، وتعظيم العائد من استخدامها ، وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.

3. التنبؤ بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة ، والخاصة ، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها ، والفرص المتاحة ، بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.
4. تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والسوق ، والجانب التكنولوجي ، بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة بالنسبة لهذه الجوانب ، هي رد فعل للأحداث الجارية، ومجرد استجابة لها.
5. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الأهداف ، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.
6. تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين الإدارة العليا والوسطى ومستوى التشغيل ، وبين التنفيذ ، والاستشارة ( خطاب ، د.ت : 22 ).

#### مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

إن ظهور واحدٍ أو أكثر من الأمور التالية ، يؤدي بالمؤسسة للتفكير بالتخطيط استراتيجياً ، وهذه المبررات في تصور منتزبرج ( Mintzberg , 1987 ) تتلخص في:

1. اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة ، وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية ، ويستخدم تعبير نتائج متطابقة ، للدلالة على ما تم تحقيقه قياسياً ، بالأهداف الموضوعية.
2. تبلور فجوة ملفنة للنظر في أداء المؤسسة ، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات ، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة.
3. تولي مدير جديد لمهامه ، حيث إنه من المعتاد في عالم الإدارة ، أن لكل مدير أسلوبه، وطريقته الخاصة به في قيادة المؤسسة ، فهو يتمتع بسلطات ومسئوليات واسعة ، تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز هدف مؤسسته ( القطامين ، 1996 : 92 – 94 ).

## فوائد التخطيط الاستراتيجي:

يوضح ( الشيخ وآخرون ، 2000 ) أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي وهي:

1. الاقتصاد في الموارد ، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم ، ولتحقيق الأهداف.
2. القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
3. القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد ، من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية ، وبرامج ، وموازنات قابلة للتنفيذ.
4. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ، لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار ، وأخذ التدابير اللازمة.
5. القدرة على توفير الاحتياجات المادية ، والبشرية ، والمعلوماتية في الوقت المناسب.
6. يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة ( أبو دولة وصالحية ، 2006 : 93 - 94 ).

كما يضيف ( شمس الدين ، د.ت ) أن من فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه:

1. يسمح للمنظمة أن تكون مبادرة على نحو أكثر من أنها مستجيبة ، أي في موقف نشط ومتميز ، ومن ثم تتحكم نسبياً في مستقبلها.
2. يساعد إدارة المنظمة في وضع استراتيجيات أفضل ، من خلال استخدام مدخل أكثر نظاماً وموضوعية ، للاختبار الاستراتيجي.
3. يساعد المنظمة على توجيه مواردها لتوجيه الصحيح ، كما يسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة ( شمس الدين ، د.ت : 56).

وفي ضوء هذه الفوائد والمبررات التي تحتم ضرورة تطبيق هذا النمط من التخطيط ، يتبين أن التخطيط الاستراتيجي ، يمثل ثورة وتطوراً إيجابياً وعلمياً ، وأنه يساعد على تحقيق الرفاهية للمؤسسة على المدى الطويل ، وهو يساعد في الحصول على معرفة كبيرة

بالتهديدات الخارجية ، وتفهم أفضل الاستراتيجيات ، لإيجاد جيل واع قادر على مجابهة الحياة بتغييراتها البيئية المتسارعة.

### معوقات ومشكلات عملية التخطيط الاستراتيجي :

يرى ( أبو دولة وصالحية ، 2005 ) أن أبرز المعوقات تتمثل في :

1. صعوبة الحصول على معلومات دقيقة ، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند لتنبؤات دقيقة ، ربما تفشل.
2. مقاومة التغيير ، فالتخطيط الاستراتيجي ، يقترح أشياء جديدة ، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة ، حيث إن الأفراد يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.
3. عدم توفر البيئة الثقافية الدائمة الثقافية الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر نظام الحوافز والاتصال ، والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
4. أن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبياً ، ويتطلب وقتاً ، وجهداً مميزاً ( أبو دولة وصالحية ، 2005 : 94 ).

ويتفق معه ( هاينز ، 2001 ) مضيفاً بعض المشكلات التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في التالي:

1. قلة وعي الإدارة العليا بأهمية العمل ، وعدم الالتزام بالإعداد المسبق بتخطيط استراتيجية العمل.
2. حجم المجموعة كبير للغاية أو صغير ، مما يؤدي إلى عدم وجود القيادة المشتركة.
3. عدم وجود سياسة للمنظمة تؤمن بالتخطيط أو تمنح مكافآت للعاملين فيه.
4. عدم الالتزام بالوقت ، أو المصادر للقيام بعملية التخطيط ، أو التوقعات غير الواقعية، أو التسرع في القيام بعملية التخطيط.
5. زيادة معدل الضغط والنمو يومياً.
6. تهيئة نموذج تخطيط الاستراتيجية على الموقف المميز.
7. عدم الرغبة في تصور المستقبل أو الاستعداد المسبق أو القيام بعمل إبداعي.

8. تجنب الاختيارات الصعبة ، والفشل في تحديد الأولويات ، أو تحديد الميزانيات.
9. عدم تقديم المكافآت ، وانخفاض مستوى المغامرة ، والتحفيز لعملية التفكير في تخطيط استراتيجية العمل.
10. صعوبة إدراك عوامل قياس مستوى النجاح .
11. حدوث الأخطاء السابقة في محاولات التخطيط الماضية.
12. عدم المثابرة في إكمال عملية التخطيط نفسها.
13. التغيير المستمر للأولويات ، وعدم وضعها في مسار واحد.
14. عدم إدارة مرحلة التنفيذ وعملية التغيير.
15. الصعوبة في الحفاظ على الاستمرارية في مرحلة التنفيذ.
16. التعهد الضعيف بتحقيق المنتجات النهائية لخطة استراتيجية العمل .
17. الفشل في تقييم المصادر اللازمة ( المالية والبشرية ) في مرحلة التنفيذ.
18. المعلومات غير الدقيقة حول التأثيرات الاجتماعية ، والتنافسية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والفنية ، وكذلك التأثيرات الصناعية والعملاء.
19. اختلاف الاتجاهات والأولويات في بيئة العمل.
20. الصراعات واختلاف السياسة المتبعة ، ونقص المهارة في التعامل مع الأفراد في الإدارة العليا ، عند العمل معاً ( هاينز ، 2001 : 25 - 26 ) .

ونستطيع القول أن التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن من مزايا متعددة يساهم في علاج هذه المعوقات والمشكلات ، حيث إنه يركز على تحليل وتقييم الوضع الحالي ، ويحسن تصميم أهدافها ، وصنع قراراتها ، كما يعمل التخطيط الاستراتيجي الفعال على التكيف مع المتغيرات البيئية ، من خلال توظيف الموارد ونقاط القوة ، لاقتناص ما تهيئه البيئة لمجابهتها.

وللتغلب على هذه المعوقات والمشكلات لا بد من تهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ، ويتضمن ذلك التزام الإدارة العليا به ، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات بدقة وإيصالها للمعنيين ، وتطبيق مبدأ المشاركة مع توفير الوضوح ، والواقعية ، والمرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي ، مع ضرورة توفير الهيكل التنظيمي المناسب ، وأن تكون عملية التخطيط ملزمة لجميع المستويات الإدارية والوظيفية.

## مراحل التخطيط الاستراتيجي:

وتوضح ( خطاب ، 1985 ) أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن المراحل التالية:

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
2. دراسة وتحليل العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة ، لتحديد الفرص التي تتيحها ، والقيود التي تفرضها.
3. دراسة وتحليل العوامل الداخلية للمنظمة ، لتحديد الفرص التي تتيحها ، والقيود التي تفرضها.
4. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة ، والمقارنة بينها ، واختيار البديل الاستراتيجي.
5. وضع السياسات والبرامج والموازنات ، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ، ووضعها على شكل برامج زمنية.
6. تقييم الأداء الحالي في ضوء الأهداف ، والاستراتيجيات الموضوعية ، ومراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
7. إعداد الترتيبات التنظيمية والإدارية اللازمة ، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية ( أبو دولة وصالحية ، 2005 : 93 ).

أما ( بدر ، 1994 ) فيرى أن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

1. تحديد رسالة المنظمة ( غرض أو أغراض المنظمة ).
2. تحديد معلومات عن ظروف المنظمة الخارجية والداخلية ، وإعداد تحليل الفرص والتهديدات ، ونقاط القوة ونقاط الضعف.
3. وضع الأهداف الاستراتيجية.
4. وضع السياسات الاستراتيجية.
5. وضع أو اكتشاف استراتيجيات بديلة.
6. تقييم واختيار الاستراتيجية المناسبة.
7. اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

8. تنفيذ الاستراتيجية الرئيسية.

9. تقييم ومراقبة الاستراتيجية الرئيسية ( بدر ، 1994 : 29 ).

ويلاحظ اتفاق كل من ( خطاب ، 1985 ) و ( بدر ، 1994 ) على الخطوط العامة والأساسية في مراحل التخطيط المتعلقة بعملية التحليل البيئي الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، وتحديد ووضع الأهداف والسياسات الاستراتيجية ، ثم إجراء عملية التقييم والمراقبة.

### نماذج التخطيط الاستراتيجي:

تعددت نماذج التخطيط الاستراتيجي ، والتي إن كانت تبدو متباينة ، إلا أن ذلك التباين يكمن في الشكل ، وليس في الجوهر ، أو في الخطوات المنطقية ، ومن هذه النماذج :

أولاً / نموذج ( الخزامي ، 2000 ):

يتعرض ( الخزامي ، 2000 ) في هذا النموذج إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي ، حيث يمكن التفكير في التخطيط الاستراتيجي على أساس أن له ثلاث عشرة وظيفة ضمن أربع مجموعات:

1. المدى : باختيار نمط ومدى التخطيط ذي النطاق الكبير ، والذي يتعامل مع ماذا

يكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ وماذا يمكن أن يكون؟

2. جمع البيانات من خلال تحديد القيم والمعتقدات وذلك عن طريق:

- تحديد الرؤى.

- تحديد الأغراض الحالية.

- تحديد الحاجات.

### 3. التخطيط:

- بتحديد ما يتفق وما لا يتفق ، والتكامل بين الرؤى والمعتقدات ، والحاجات ، والأغراض الحالية.

- تحديد الأغراض.

- تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف.

- تحديد قواعد اتخاذ القرار.

- وضع خطة استراتيجية تنفيذية للإجابة على الأسئلة التالية: ماذا؟ وكيف؟ ومن؟ ومتى؟ ولماذا؟ وأين؟

#### 4. التطبيق والتقييم:

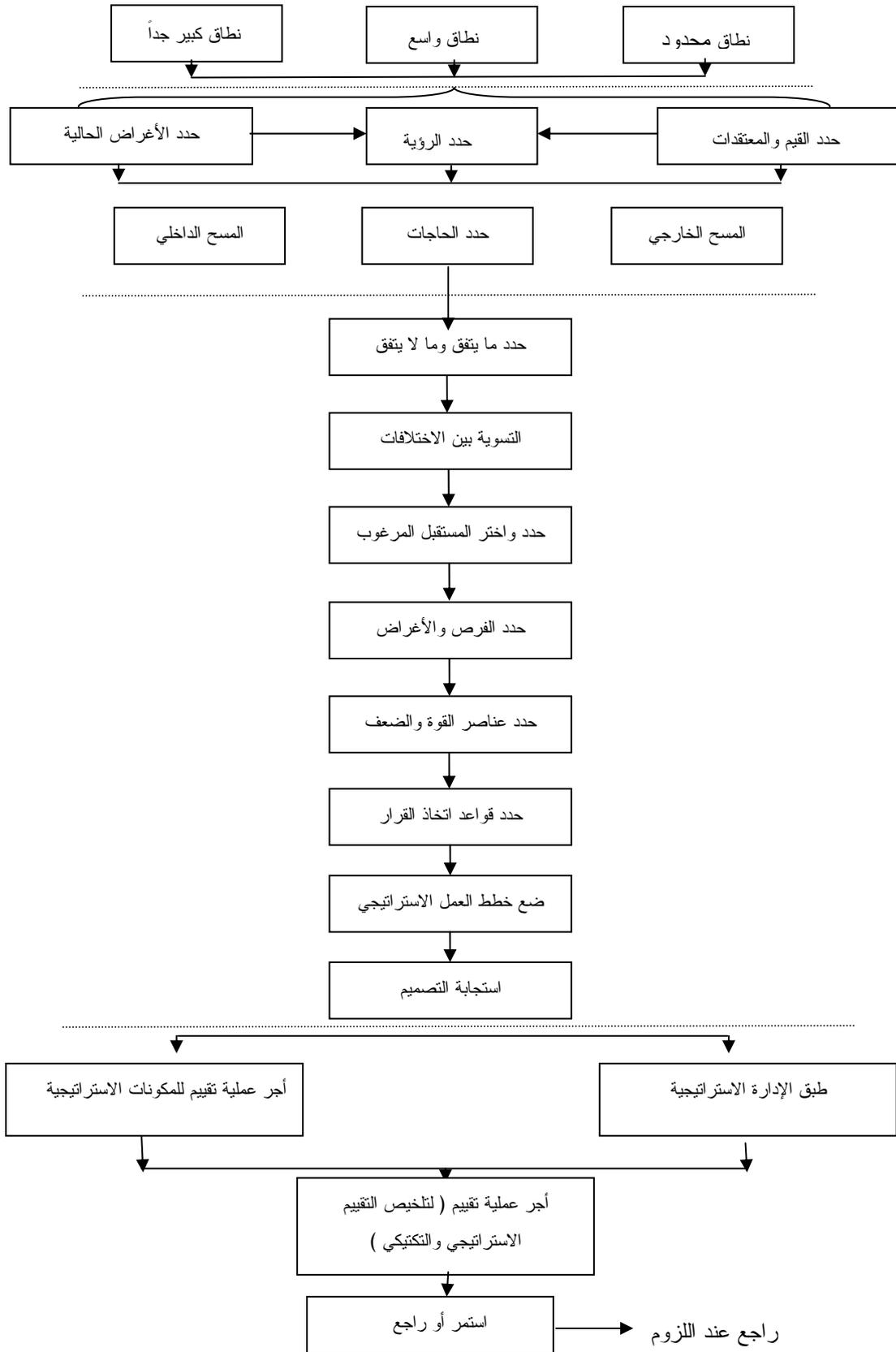
- بوضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ : التطبيق والتقييم والمراجعة ويتضمن ذلك:
  - تصميم الاستجابة ، وتطبيق ما قد تم تخطيطه.
  - إجراء تقييم للمكونات وإجراء المراجعة عند اللزوم (تقييم للاستراتيجية والأساليب)
  - إجراء تقييم نهائي يلخص إجمالي الخطوات ، يحدد ما يتطلب التغيير ، وما هو مستمر ، وقائم ( الخزامي ، 2000 : 89 - 94 ).

ويلاحظ على هذا النموذج تفصيل عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تبدأ بتحديد نمط ومدى التخطيط، وضرورة المشاركة الفعالة من قبل العاملين في جميع خطواته ، ثم ينتقل لمرحلة جمع البيانات من خلال تحديد القيم والمعتقدات والرؤى والأغراض الحالية والحاجات ، ثم يلي ذلك عملية التخطيط التي يتم فيها اكتشاف العناصر المشتركة والمختلفة والمستندة للواقع ، بالرجوع للبيانات السابقة ،ومن ثم اختيار المستقبل المرغوب ، يلي ذلك إجراء عملية المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ويوضح الشكل رقم ( 1 ) نموذج المراحل الأربع ذات الثلاث عشرة خطوة في خيار التخطيط الاستراتيجي:

شكل رقم ( 1 )

( الخزامي ، 2000 : 90 )



## ثانياً / نموذج وليام جلويك ( Gluek , 1978 ) :

حدد جلويك ( Gluek ) خمسة مكونات أساسية للتخطيط الاستراتيجي وتشمل:

### 1- المهمة والأهداف واستراتيجية المنظمة:

حيث لا بد من تحديد رسالة وأهداف المنظمة ، وكذلك القيم ، أي الثقافة التنظيمية ككل ، بشكل خاص لمتخذي القرارات الاستراتيجية.

### 2- مرحلة التحليل والتشخيص:

وتشتمل على القيام بعملية التحليل الشمولي للبيئة العامة والتنافسية ، وكذلك الأولوية ودراسة تأثير كلاً من الفرص والتهديدات وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ، لغرض فحص وتشخيص عوامل القوة و الضعف.

### 3- مرحلة الاختيار:

وهي العملية التي تشتمل على التفكير بالبدائل المختلفة ، والسعي لتنمية العديد منها ، وذلك لغرض اختيار الاستراتيجية المناسبة ، ولذلك تتحدد هذه المرحلة ، في تحديد البدائل الشاملة للاستراتيجية ، والتغيرات الاستراتيجية ، ومن ثم عملية اختيار الاستراتيجية.

### 4- مرحلة التنفيذ:

وفيها يتم ربط الخطط والسياسات والموارد ، والتركيب التنظيمي ، وتشمل هذه المرحلة على كل من الموارد ، والتركيب التنظيمي ، والسياسات ، والخطط ، ونمط الإدارة ، والرقابة ، وعملية التقييم ، للتأكيد من تلبية الاستراتيجية.

### 5- مرحلة التغذية بالمعلومات:

لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للاستراتيجية ، والأهداف ، والأداء الاستراتيجي للمنظمة ( الحسيني ، 2000 : 39 ) .

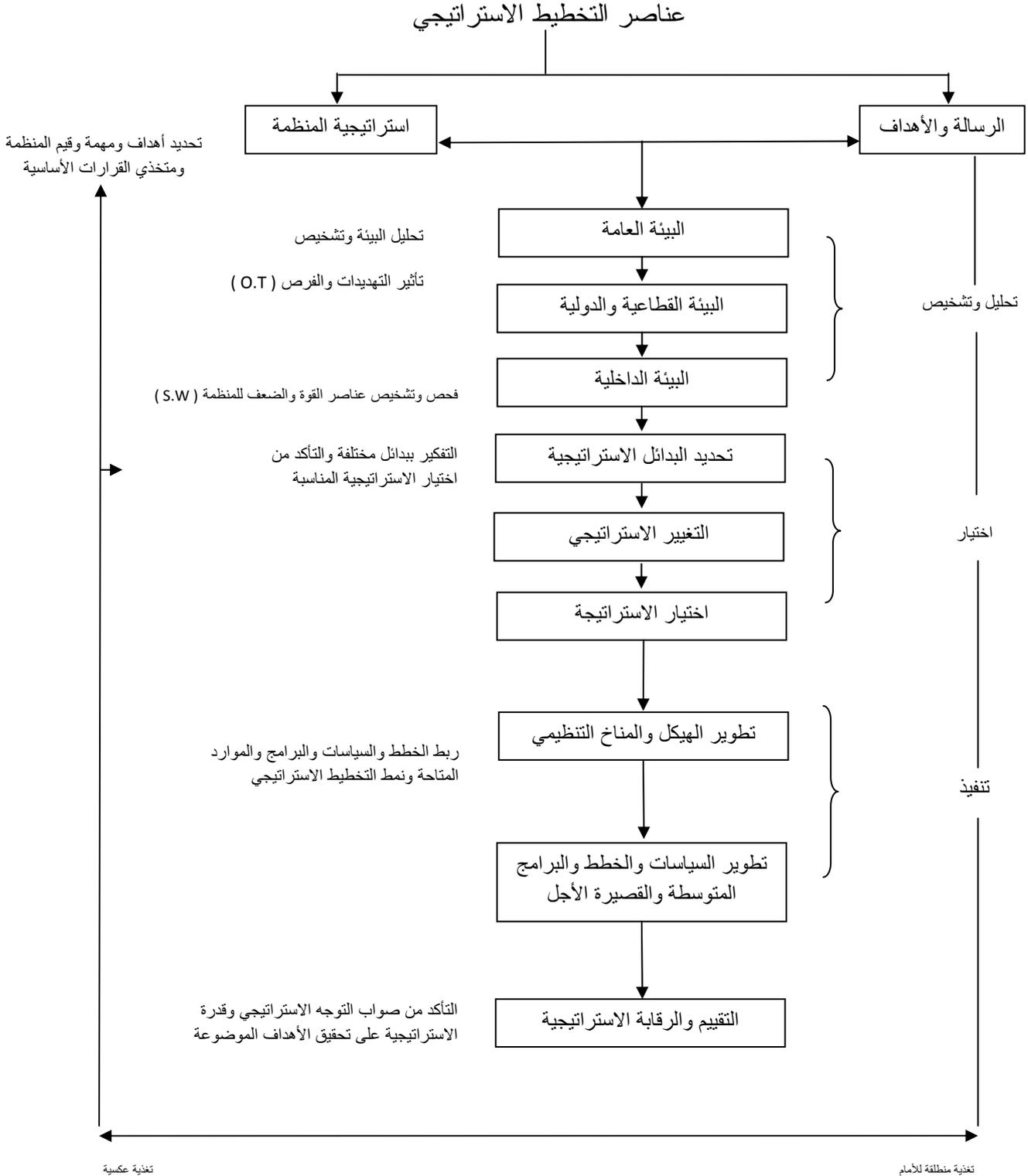
ويلاحظ على هذا النموذج تتابع العمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل انسيابي حيث تبدأ بصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ثم إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم تحديد الاستراتيجي المناسبة ثم مرحلة التنفيذ إلى أن تتم عملية التقييم والرقابة لتطوير أداء المنظمة.

ويوضح الشكل رقم ( 2 ) عناصر التخطيط الاستراتيجي في نموذج وليام جلويك :

شكل رقم ( 2 )

نموذج وليام جلويك للتخطيط الاستراتيجي

( الحسيني ، 2000 : 40 )



## القسم الثاني

### التخطيط المدرسي الاستراتيجي

تعتبر ظروف المنافسة ، وضغط الإنفاق الحكومي على التعليم ، وتطبيق المحاسبة ، عوامل فاعلة في تشكيل المفهوم الجديد للتخطيط الاستراتيجي ، فقد كان التخطيط المدرسي التقليدي ، في ظل السياسات التعليمية المركزية ، مثقلاً بالقيود للدرجة التي يمكن معها ، وصف ذلك التخطيط بأنه عملية عقلية ، أو محاولة لعقلنة ما يحرك تلك السياسات ، وما يصدر عنها من مطالب ، بمعنى أن واضع السياسة التعليمية ، يواجه من الرأي العام ، والقوى الاجتماعية المختلفة ، ببعض المطالب والتوقعات التي تفوق قدرة النظام على تحقيقها وتبنيها ، مما ينعكس بشكل أو بآخر على توجهات السياسة التعليمية المعلنة ، ثم تنتقل تلك السياسات إلى حيز التخطيط التعليمي ، ومنه إلى التخطيط المدرسي ، لكي تترجم إلى مجموعة من الأهداف الإجرائية القابلة للتنفيذ ( مدبولي ، 2001 : 21 - 22 ).

### أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

وتوضح ( خثيلة ، 1999 ) أن أهم أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

1. العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وتعزيز نقاط القوة ، ومعالجة نقاط الضعف.
2. السعي لتنمية شخصية مدير المدرسة ، لمواجهة التغيرات المستقبلية ، والتحسب للمعوقات المتوقعة ، لقيم الاستعداد لمواجهةها ، واستيعابها.
3. رسم الخريطة الأساسية للتنظيم المدرسي ، فهو يحدد الأدوار ، والقدرات ، والوقت الذي من خلاله يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهداف مدرسته.
4. يساهم في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في حل المشكلات المدرسية ، وعلاجها.
5. يساعد مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التي يطالب المجتمع بتحقيقها ، والتي ترتبط بالأولويات المتاحة ، والنتائج التي ينبغي إنجازها ( خثيلة ، 1999 : 60 ).

وغالباً ما تكون الأهداف الاستراتيجية للمدرسة مرتبطة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، ومن الطبيعي أن تقوم إدارة المدرسة بتصميم أهداف استراتيجية ، تهيئ للمدرسة البقاء والنمو، وتتضمن في الأجل الطويل أهدافاً وظيفية للمدرسة تتبثق عنها استراتيجيات لبلوغ هذه الأهداف ، بحيث يتم تطويرها في ضوء متطلبات المنافسة مع المدارس الأخرى ، وفي ضوء جوانب القوة ، وجوانب الضعف ، في مجالات الأداء المختلفة للمدرسة.

وقد أجمل ستينر ( Steiner , 1979 ) هذه الأهداف في قائمة هي:

- تغيير اتجاه المنظمة التعليمية.
- الإسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.
- تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة.
- تطوير التنسيق الداخلي بين الأنشطة.
- تطوير عملية الاتصال.
- الرقابة على العمليات الجارية.
- الاهتمام بالممارسات المستمرة.
- تنمية ذوي الأداء المتدني.
- وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
- توليد الشعور بالأمن بين الرؤساء يكون نابغاً عن فهم أفضل للبيئة المتغيرة ، وقدرة المنظمة على التكيف معها.
- إيجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة.
- توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الاجرائية قصيرة المدى.
- توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف لها.
- مراجعة وفحص الأنشطة الحالية للقيام بعمليات من التكيف والتعديل في ضوء تغيرات البيئة وأهداف المنظمة.
- توجيه الانتباه إلى التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل.
- التعرف على طريقة سير المنظمة البطيئة ( الجندي ، 1998 : 48 - 49 ).

مما سبق يتضح أن صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة يلزمها توفر عدد من الأفراد وعلى رأسهم مدير المدرسة تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل ، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة ، ورصدها وتحليلها ، ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي للمدرسة ، والوضع الذي تنتشده مستقبلاً.

### الاستراتيجية في الميدان التربوي :

عرفت الباحثة الاستراتيجية بأنها : " العملية التي تمكن مدير المدرسة الثانوية من إيجاد الموازنة بين رسالة المدرسة وأهدافها المستقبلية والتكيف مع البيئة بصورة فاعلة وبكفاءة عالية " .

والاستراتيجية مفهوم مستجد على الميدان التربوي ، حيث كانت نشأته في ميدان العلوم العسكرية ، والأمنية ، والاقتصادية وقد تناوله المتخصصون في عشرات الكتابات ، بيد أن تحليل مانيتزبرج وزميله غوشال وكوين ( Mintzberg , Ghoshal & Quin , 1995 ) من أهم تلك التحليلات :

1. الاستراتيجية بوصفها " خطة " Plan : تتضمن الانتهاج الواعي لمسار معين من الأفعال الموجهة ، والذي تم تبنيه بشكل مقصود سلفاً.
2. الاستراتيجية بوصفها " حيلة " Poly : تتضمن اتخاذ موقف ما لمرأوغة الخصم.
3. الاستراتيجية بوصفها " نموذجاً " Pattern : وهي بهذا التعريف تتصل بنمط معين من السلوك يتكرر بشكل ثابت ، إما عن تمحيص ، وتقليب للأمور على كل وجوهها، ( استراتيجية موجهة ) Intented ، وإما من خلال تطوير نموذج قائم فعلاً من السلوك ( استراتيجية بازعة ) Emergent.
4. الاستراتيجية بوصفها " موضعاً " Position : بمعنى أن المنظمة تسعى إلى توجيه ذاتها لكي تتموضع في موضع معين ، يفرضه عليها الوسط الذي تعمل فيه.
5. الاستراتيجية بوصفها " منظوراً " Perspective : بمعنى أن المنظمة تحاول أن تبين موقعها في المستقبل ، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع.

وهذه المعاني الخمسة قابلة للتحقيق في حالة التخطيط المدرسي الاستراتيجي لأنها تعبر عن حالات أو مواقف تخطيطية متباينة قد تعترض مسار العمل المدرسي باستمرار ( مدبولي ، 2001 : 29 - 27 ).

وفي الاتجاه عند تصنيف مستويات الاستراتيجية ، يقسم دالين ( Dalin , 1998 ) الاستراتيجيات المتبعة في تطوير ، وتحسين المدارس ، إلى أربعة أنواع هي :

1- استراتيجيات الإصلاحات الجزئية : حيث يوجه الجهد لاستبدال جزئية في النظام المدرسي ، لم تثبت كفاءتها وفعاليتها بأخرى ، يمكن أن تؤدي الوظيفة المحددة لها بكفاءة ، بحيث يكون التغيير محدداً أو موضعياً.

2- استراتيجية الإصلاح تنمية الموارد البشرية : وهي المنوطة بتعديل اتجاهات الأفراد العاملين بالمنظمة ، وتنميتهم مهنيًا ، وتعظيم قدراتهم ، من خلال التدريب المتواصل.

3- استراتيجية الإصلاح المؤسسي: بمعنى أن يتوحد الجهد نحو اختيار ، وتبني استراتيجية ملائمة للمدرسة بوصفها مؤسسة ، وهو ما قد يتطلب إجراء تطوير نوعي في تنظيمها الداخلي.

4- استراتيجيات الإصلاح التنظيمي أو النسقي: وهي استراتيجيات شاملة ، تستهدف إحداث تغيير في الأسلوب ، الذي تؤدي به المدرسة ككل ، وظائف ، ضمن السياق العام ( Dalin , 1998 : 133 - 135 ).

### التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

يعرفه ليندبلوم ( Lindbloom ) بأنه : " ذلك النوع من التخطيط المستقبلي ، الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة ، من قوى ، وعوامل خارجية، باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها ، من المستوى والعوامل المؤسسية ، وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة ، بما يسهم في إمكانية اكتشاف ، واستطلاع الفرص ، والإمكانات الجديدة المختلفة ، والمتاحة لمستقبل المؤسسة " ( حسين ، 2002 : 168 ).

وفيما يتعلق بالتخطيط المدرسي الاستراتيجي فيعرفه كل من براون ومارشال ( Brown & Marshall, 1987 ) بأنه : " العملية التي تصمم لتطوير المؤسسات التربوية من خلال فهم

التغيرات في البيئة الخارجية ، وتقييم القوى الداخلية ، وجوانب الضعف في المنظمة ، وتطوير رؤية لمستقبل المدرسة المنتظر ، والفرق المستخدمة لإنجاز تلك المهام ، وتطوير خطط لتحويل المدرسة من : أين هي الآن؟ وإلى أين نريد أن تكون المدرسة بعد فترة معينة؟ وتطبيق تلك الخطط ، ووضع نظام مراقبة ، وتحديد التغيرات الضرورية ، والتعديلات التي يمكن إجراؤها على تلك الخطط " ( 3 : 1987 , Brown & Marshall ).

ويتفق معه هيرمان ( Herman , 1989 ) بأنه : " نوع من التخطيط طويل الأجل يستهدف إنجاز رؤية مستقبلية معينة ، تسعى المدرسة إليها ، وتتيح لمديري المدارس ، فرصة تقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم؟ وكيف يستطيعون الوصول إلى حيث يريدون .( Herman, 1989 : 10 ) .

ويعرفه العويسي بأنه : " تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة ، والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة ، وتطوير الإجراءات ، والعمليات ، والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور لمستقبل المدرسة في الواقع ، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي ، ومن خلال استخدام الموارد والمصادر المتاحة المؤثرة على العمل المدرسي ، ومن خلال استخدام الموارد والمصادر المتاحة بصورة أكثر فاعلية " .

[www.moe.gov.om/moe/bulletin/ou.html](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/ou.html)

ويتفق معه ( شبلاق ، 2006 ) فيعرف التخطيط المدرسي الاستراتيجي بأنه : " تصور للمستقبل ، قائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية ، والخارجية في مدرسته ، بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي ، إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل ، من خلال تحليله للبيئة الداخلية ، والخارجية للمدرسة ، ليميز بالرؤية الشاملة ، والكاملة ، والبعد الزمني ، وهدفه ليس مجرد الإصلاح ، أو التعديل ، بل التغيير الجذري ، ليضع مدير المدرسة ، أمام تصور مبدع بفكره " ( شبلاق ، 2006 : 63 ) .

كما يتفق معه ( الشاعر ، 2007 ) فيعرف التخطيط المدرسي الاستراتيجي بأنه : " تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة ، والمعلمون ، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية

وتحليلها ، والتعرف على نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة ، ونقاط الضعف التي تواجهها ، بوضع الحلول المناسبة لها لتحقيق أهداف المدرسة ، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل " ( الشاعر ، 2007 : 43 ) .

وتدل التعريفات السابقة على أن التخطيط المدرسي الاستراتيجي محاولة لإيجاد درجة عالية من التكامل بين الأنشطة والفعاليات التربوية والمدرسية ، ما بين المدرسة والبيئة ، حيث يعتبر نظاماً مفتوحاً يتميز بالديناميكية ، والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والداخلية كماً وكيفاً ، وتتم فيه مراعاة الظروف الحالية والمستقبلية ، وفق العمليات الكفيلة بتعديل رؤية رسالة وأهداف المدرسة ، مع تفعيل لأساليب التخطيط التعليمية حسب المتغيرات الحالية والمتوقعة .

مما سبق يتضح أن هذه المفاهيم تركز على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة التعليمية، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها ، وضرورة تواجد برنامج عمل يطرح بدائل خيارات عديدة ، يمكن من خلالها اتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة لمرحلة التميز ، والتكيف مع البيئة ، وما تشمله من متغيرات ، وتقديمها بطريقة علمية .

**وبناءً على ما سبق من تعريفات ، تعرف الباحثة التخطيط المدرسي الاستراتيجي بأنه :**

" عملية عقلانية أو سلسلة من الخطوات التي تهتم بتصميم استراتيجيات ، تجعل مدير المدرسة الثانوية قادر على الاستثمار الأمثل لمواردها ، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية ، وتقييم القوى الداخلية ، وجوانب الضعف فيها ، مع تطوير رؤية مستقبلية للمدرسة ، وإيجاد الاستراتيجيات الملائمة ، وإنجاز المهام ، والوصول بالمدرسة الثانوية إلى التغيير المناسب ، لتحقيق رسالتها " .

وعليه فإن مدير المدرسة الثانوية ، ينبغي أن يتلمس موقعاً خاصاً لمدرسته على طريق المستقبل ، وأن يضع خطاً استراتيجياً بعيدة المدى لتحقيق رؤيتها ، آخذاً ما يطرحه المتخصصون التربويون ، والتعليميون من أفكار وتوجيهات مستقبلية بعين الاعتبار ، ليس بوصفها محددات بشكل إجباري ، بل بوصفها مؤشرات إرشادية يمكن الاستفادة منها اختياراً .

## خصائص التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

يتسم التخطيط المدرسي الاستراتيجي بخصائص لم تكن من قبل ضمن حدود المفهوم القديم للتخطيط المدرسي ، ويوضح ستون ( Stone , 1993 ) هذه الخصائص فيما يلي :

1. يستند إلى رؤية Vision ، ورسالة Mission ، على المدرسة أن تلتزم بهما ، وتعمل على تحقيق ما تتضمنانه من طموحات بشأن المستقبل.
2. يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة Environmental Scanning ، لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها ، وتوفير كم كافٍ من المعلومات ، حول الفرص السانحة ، والتهديدات المحدقة ، وغيرها من مظاهر التأثير.
3. يؤكد على الامتياز ، ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقى ، والأداء المتميز.
4. يعتمد الاستمرارية والمرونة منهجاً يلتزم به.
5. ينشد البساطة والوضوح ، في غير إخلال أو تسطيح ، على الرغم مما يكتنف البيئة الخاصة من تعقيد ( Stone , 1993 : 5 - 6 ).

أما جورج كيلر ( Keller, 1983 ) فقد ميز ستة مظاهر يتسم بها التخطيط الاستراتيجي عن غيره وهي كما يلي:

1. أن صنع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المنظمة التعليمية وقادتها في حالة نشاط دائم غير سلبيين ، فيما يتعلق بمواقعهم ومراكزهم.
2. أن التخطيط الاستراتيجي يرمي إلى مزيد من التقدم والتطوير ، ويركز على الإبقاء بالمنظمة في حالة تتناسب مع البيئة المتغيرة.
3. الاستراتيجية الأكاديمية تكون تنافسية ، وتدرك أن المؤسسات التعليمية تتأثر بظروف السوق الاقتصادي والتنافسي القوى المتزايد.
4. عملية صنع القرار الاستراتيجي تمثل خليطاً من التحليل المنطقي والاقتصادي ذا الحيلة السياسية ، والتغير السيكولوجي ، ومن ثم فهو عملية على درجة فائقة من التعاون والمشاركة.

5. أن التخطيط الاستراتيجي لا يركز اهتمامه على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف ، ولكنه يولى عملية صنع القرار جل اهتمامه.
6. التخطيط الاستراتيجي يضع مستقبل المنظمة التعليمية فوق أي اعتبار آخر ( Keller , 1983 : 142 ).

### تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي:

يعتبر علم الإدارة التعليمية علم اجتماعي ، وهو يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية ، بعدم التحديد والانضباط ، ويمثل التخطيط الاستراتيجي دليلاً جديداً لعلم الإدارة عامة، والتعليمية خاصة ، الأمر الذي مفاده تعدد الرؤى والتعريفات حوله ، سواء في مجال الإدارة بشكل عام ، أو في المجال التعليمي بوجه خاص ، ويشير بيترسن ( Peterson , 1980 ) أن الهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المدرسة والبيئة التي تتسم بطابع التغير ، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل ، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل أفضل للمدرسة ، كذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام ( Peterson , 1980 : 140 ).

كما يوضح كل من كوتلر ومورفي ( Kotler & Morphy , 1981 ) أن عملية التطوير والمواءمة أو التوافق الاستراتيجي ما بين المنظمة التعليمية وفرص السوق المتغيرة ، تهدف إلى تطوير أداء المنظمة كي تتمكن من تحقيق المسيرة ، في مواجهة تلك الظروف البيئية المتغيرة ، وتتميز بوجود وفرة من المتخصصين ، وأيضاً وجود هياكل على درجة فائقة من التنظيم يصعب تغييرها ، مما يجعل عملية التخطيط أكثر ديمقراطية ، حيث إن مجلس المنظمة التعليمية ، يلعب دوراً كبيراً في عملية التخطيط ، ومن ثم فالمسؤولون لا يختارون بسهولة الاستراتيجية الأكثر فاعلية ، كما هو الحال مع الرؤساء في مجال إدارة الأعمال إذ عليهم أن يضعوا نصب أعينهم العديد من القيود ( الجندي ، 1998 : 47 ).

### أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية ، والتي تتمثل في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة ، لدرجة تلاشي الحدود

الفاصلة بين الزمان والمكان ، وكذلك زيادة حدة المنافسة ، وحاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية ، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية.

ويجمل دلوجوش ( Dlugosh ) الأنشطة والمهام المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي في:

1. حشد التأثير من قبل قادة المدرسة والعاملين نحو المبادرة إلى التخطيط الاستراتيجي.
2. تحديد ما على المدرسة من التزامات تجاه المجتمع.
3. مناقشة وتحليل القيم الأساسية التي تعتمدها المدرسة ، وكذا رسالتها التي تلتزم بها.
4. تقييم أثر البيئية الخارجية وعناصرها الفاعلة.
5. تقييم أثر البيئة الداخلية وعناصرها الفاعلة.
6. تحديد أهم القضايا الاستراتيجية التي تواجه المدرسة حالياً وفي المستقبل.
7. صياغة الأهداف الاستراتيجية المعبرة عن تلك القضايا وموقف المدرسة منها.
8. صياغة واعتماد الرؤية الاستراتيجية للمدرسة بشأن المستقبل ( مدبولي ، 2001 : 38 - 39 ) .

**فوائد التخطيط المدرسي الاستراتيجي:**

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على ما يلي:

1. تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه ، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
2. تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
3. وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
4. الوصول بالمدرسة إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها ، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب ، والبيئة ، والمجتمع.
5. التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.

6. التوصل إلي قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.
7. وضع إدارة المدرسة في موقف نشط و متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.
8. التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة والتأكيد على مبدأ وحدة الفريق.
9. تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

[www.moe.gov.om/moe/bulletin/02.html](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/02.html)

ويوضح كارتر ما كنامارا ( McNamara , 2006 ) فوائد التخطيط الاستراتيجي ، من حيث إنه يخدم عدة أهداف في المنظمة التعليمية تشمل ما يلي:

1. يعرف بوضوح الهدف من وجود المنظمة التعليمية ، ويخدم أهدافاً واقعية تتسجم مع رسالة المدرسة.
2. تربط تلك الأهداف مع عناصر المنظمة التعليمية.
3. يطور حساً بامتلاك الخطة.
4. يؤكد على الاستخدام الأمثل للمصادر بالتركيز على الأولويات.
5. يزود مديري المدارس بقاعدة لكيفية قياس التقدم وتأسيس آلية للتغير عند الحاجة.
6. يبذل جميع الأفراد أفضل الجهود لبناء اتفاق يحدد إلى أين تذهب المنظمة.
7. يلقي المزيد من التركيز على المنظمة ، وينتج المزيد من الكفاءة والفاعلية.
8. يجتمع فيه المخططون حول رؤية عامة.
9. يزيد من الانتاجية والكفاءة والفاعلية.
10. يحل مشاكل أساسية.

<http://www.managementhelp.org/plan/dec/strplan/str2006>

ويتفق معه ( الجندي ، 1998 ) في ذكر العديد من فوائد التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي ومنها:

1. يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي لها ، الذي ينفذ في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات ، فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأساسي لمنظمة فلا بد من تعديلها.
2. يساعد إدارة المنظمة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها.
3. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
4. يؤدي إلى تكامل الأهداف ، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة.
5. يساعد مدير المنظمة التعليمية على الشعور بالقدرة على تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها.
6. يولد لدى مدير المنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة ، وتقييم الأداء ، والسيطرة على مستقبل المدرسة فضلاً عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة.
7. يساعد مدير المدرسة على صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة تستطيع مجابهة الأحداث الراهنة والمتوقعة مستقبلياً.
8. يمكن قيادة المنظمة التعليمية في أن تظل في وضع يتلاءم مع تلك التغييرات الحادثة سواء الداخلية أو الخارجية.
9. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد كوادر للإدارة العليا فهو يعرض مديري الإدارات الوظيفية ، لنوع التفكير ، والمشاكل التي يمكن مواجهتها ، كما يعمل على تنمية الفكر الشامل لديهم.
10. يمكن من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المدرسة ( الجندي ، 1998 : 70 - 71 ) .

وفي ضوء هذه الفوائد والمبررات التي تحتم ضرورة تطبيق هذا النمط من التخطيط يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ثورة وتطور إيجابي وعلمي ، وأنه يساعد على تحقيق الرفاهية

للمدرسة على المدى الطويل ، وهو يساعد المدرسة في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية ، وتفهم أفضل الاستراتيجيات ، ولإنتاجية أفضل ، من جيل واعٍ قادر على مجابهة الحياة بتغييراتها التكنولوجية المتسارعة.

### التحديات والقيود على عملية التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

تعتبر المدرسة إحدى المنظمات الغير هادفة للربح ، وبالتالي فهي تتعرض إلى مجموعة من التحديات التي تؤثر في إدارة عملياتها الاستراتيجية ، حيث تختلف جوهرياً في العديد من القضايا التي يصنفها ( الحسيني ، 2000 ) كما يلي:

1. تطوير عمليات التفكير والإنجاز الاستراتيجي.
2. تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد ، عند صياغة الاستراتيجية وهذا التحدي يعني ما هي المسؤولية الاستراتيجية للمخطط في المؤسسة.
3. الإعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية ، حيث إن دراسة وفهم البيئة ، تمثل جانباً مهماً وحيوياً في عملية التفكير الاستراتيجي ، والتحدي هنا هو كيف يمكن للإدارة المدرسية أن تؤثر على شكل الاتجاهات ، والأحداث البيئية ، وكيف يمكن للمدير أن يكون أكثر تفاعلاً مع ديناميكية اتخاذ القرار.
4. قيام مدير المنظمة بوضع استراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المدرسة.
5. وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغير المستمر.
6. تردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ، مما يعني التزاماً عليهم ، وبالتالي الخوف من عدم القدرة على تحقيقها ، مما يعني عدم الكفاءة وبالتالي تهديداً لوجودهم.
7. قد يؤدي التطبيق غير الكفاء وغير الفعال للخطة الاستراتيجية ، إلى بلورة انطباع سيئ لدى المدراء.
8. قصور وضعف الموارد البشرية المتاحة أمام المنظمة.

9. تتطلب عملية التخطيط ، والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ، ووقت كبيرين ، وقد يراه بعض المديرين بأنه مضيعة للوقت ، بسبب عدم وجود نتائج ملموسة ( الحسيني ، 2000 : 31 - 32 ) .

### مشكلات التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

يرى ( البريدي ، 2005 ) أن مشكلة العالم العربي في التخطيط الاستراتيجي مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية ، تتمثل في عدم توفر الأطر والنظريات والنماذج والخبرات العلمية في المجال الاستراتيجي ، كما يرى أن أمراض الاستراتيجية العربية تتمثل في ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العربية ، وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي في هذه المؤسسات وضعف التنظيم الحكومي للعمل الاستراتيجي .

<http://www.kku.edu.sa/stratigicmanage/summary/default.asp>

يصنف ( القوامين ، 2002 ) بعض مشكلات التخطيط المدرسي الاستراتيجي والتي تتمثل في:

1. تكون الموقف الحالي من مجموعة من الخصائص ، حيث تحيط به مجموعة من الظروف ذات القدرات المحددة على الإنجاز ، بينما يتصف الموقف المستهدف بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانات ذات القدرة الأعلى على الإنجاز ، وهنا تظهر المشكلة الأولى للتخطيط ، وهي كيفية إحداث الانتقال النوعي إلى الموقف المستهدف .
2. تعامل الموقف الحالي مع مجموعة من الظروف التربوية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والتكنولوجية ، التي تختلف قطعاً عن الظروف التي سيتعامل معها الموقف المستهدف ، وهنا تظهر المشكلة الثانية للتخطيط ، وهي القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية .
3. تفاعل مجموعتين من العناصر في الموقف الحالي إحداهما موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمدرسة ، والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية ، وهنا تظهر المشكلة الثالثة

للتخطيط ، وهي كيفية توظيف الأساليب التربوية والإدارية لإحداث أكبر درجة من التوافق بينهما ( القطامين ، 2002 : 43 - 44 ).

وقد صنف كل من بن وكيه ( Ben & Kuh , 1990 ) المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي إلى:

1. مشكلات تختص بالأهداف : بعدم تمكن المخططين من التحديد الدقيق للأهداف في المراحل التمهيدية للتخطيط.

2. مشكلة المشاركة : حيث تعد عملية اقتناع أفراد المنظمة بأهمية عملية التخطيط ، ركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة الإعداد ، أو التنفيذ ، إضافة لحالة التردد والارتباك في حال عدم وجود معرفة مسبقة بإدارة الصراعات.

3. مشكلة البيانات والتي تبدو واضحة بسبب :

- عدم الفهم الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي.

- عدم النجاح في مواصلة الإعلان عن التقدم ، أو التطور الذي تحرزته مجموعة التخطيط.

- عدم التمكن من تقديم وصف كامل ودقيق للمنفذين للخطط.

4. مشكلة الاعتماد المتبادل: وتكمن في أن قدرة المنظمة التعليمية على التخطيط تتوقف، بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة لها.

5. مشكلات تتعلق بالمصادر : من حيث عدم توافر الموارد المخصصة ، وعدم قياس

النفقات مما يدفع المنظمة التعليمية للبحث عن بدائل أخرى لتنفيذ أهدافها

( Ben & Kuh , 1990 : 40 - 41 ).

ويتفق معه ليام فاهي ( Fahey, 1989 ) في عرض بعض المشكلات التي تعرقل عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتمثل في:

1. الافتراض بتطبيق وجهات النظر بين الأفراد واضعي التخطيط الاستراتيجي وأولئك المنفذين له.

2. الافتراض بإمام مجموعة الإداريين في المستويات العليا بكافة العوامل والمتغيرات المؤثرة على المنظمة.
  3. الافتراض بأن الخطة الموضوعية لمدى زمني أكثر من عام تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي.
  4. قد يعتقد البعض أن البناء القائم للمنظمة سيتناسب مع الاستراتيجية التي سيتم تصميمها.
  5. قد يفترض البعض عدم حاجة المنظمة للتخطيط الاستراتيجي سيما في الحالات التي يسير فيها العمل بشكل طبيعي ، ويقصرون الحاجة للتخطيط الاستراتيجي على الحالات الحرجة التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية (الجندي ، 1998 : 49 - 51 )
- ويقترح ( الشاعر ، 2007 ) بعض الطرائق للتغلب على مشكلات ومعوقات التخطيط المدرسي الاستراتيجي ومنها :**

- وضع آلية لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتنا التعليمية ، ثم جعلها جزءاً من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.
- إنشاء قسم مستقل يتبع قسم الإدارات المدرسية بوزارة التربية والتعليم يتولى مهام التخطيط المدرسي الاستراتيجي.
- إعادة ترتيب دورات تدريبية خاصة بمديري المدارس حول برنامج التخطيط المدرسي الاستراتيجي يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية.
- حصر المفاهيم المتعلقة بهذا النوع من التخطيط ووضعها في دليل خاص وتوزيعها على المدارس.
- تزويد مكاتب المدارس بنماذج خطط استراتيجية ، ومصادر بيانات ، ومراجع حديثة.
- الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي على إعداد الخطة الاستراتيجية وعدم الاقتصار على الجانب الأكاديمي .
- التدريب على أهمية إتقان صياغة الأهداف بوضوح وتسخير الخبرات لخدمة الهدف ، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.
- تدريب مديري المدارس على المهارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي في المدرسة  
( الشاعر ، 2007 : 171 - 172 ).

كما يرى ( البريدي ، 2005 ) أنه يمكن التغلب على بعض مشكلات ومعوقات التخطيط  
الاستراتيجي فيما يلي :

1. ضرورة تبني المنهج الكيفي لاستكشاف بنية الخلل الثقافي في محيط الاستراتيجية  
العربية في محاولة لنزع الخمائر التي يتشكل فيها هذا الخلل.
2. ضرورة السعي نحو بلورة طرق علمية لرفع منسوب الإيمان بضرورة التنبؤ  
بالمستقبل والاستعداد الاستراتيجي له من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية عالية  
الجودة للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
3. إدخال مسألة استشراف المستقبل في العملية التعليمية في العالم العربي لتدريب الطفل  
العربي على عملية الاستشراف.
4. إصدار دورية علمية محكمة للدراسات المستقبلية والاستراتيجية مع تركيزها على  
المناهج الكيفية والنقدية.

<http://www.kku.edu.sa/stratigicmanage/summary/default.asp>

وبالرغم من هذه المشكلات والتحديات ، نستطيع القول أن التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن  
من مزايا عديدة يساهم في علاج هذه المشكلات وتطوير المؤسسات التربوية بصفة عامة ،  
والمدارس بصفة خاصة ، حيث إنه يركز على تحليل وتقييم الوضع الحالي ، ويحسن تصميم  
أهدافها ، وصنع قراراتها ، كما يعمل التخطيط المدرسي الاستراتيجي الفعال على التكيف مع  
المتغيرات في بيئة المدرسة وذلك من خلال توظيف الموارد ونقاط القوة لاقتناص ما تهيئه  
البيئة لمجابهة بيئة تحفل بمتغيرات متسارعة.

**تطور نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي:**

ترافقت مسيرة تطور الاتجاه الاستراتيجي في التخطيط المدرسي مع تطور حركات الإدارة  
المرتكزة إلى المدرسة على مدى التسعينات ، بل وتأثرت مداخل ذلك التخطيط تأثراً مباشراً

بما تضمنته تلك الحركات من مضامين ومداخل ، إلى حد القول بأن ثمة تخطيطاً مدرسياً استراتيجياً ينطلق من مدخل الفاعلية ، وثمة تخطيطاً استراتيجياً ينطلق من مدخل التحسين ، وثالثاً ينطلق من مدخل الجودة الشاملة ، وقد تميزت النماذج الأخيرة للتخطيط المدرسي الاستراتيجي ، بالتركيز على جعل البعد الاستراتيجي دائم الحضور ، ودائم التغير ، من خلال العلاقة الجدلية بين التوجه الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية للمدرسة من جانب ، وبين المنظور المستقبلي لها ( مدبولي ، 2006 : 53 ) .

### نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

شهد النصف الثاني من التسعينات نماذج أكثر تركيزاً على البعد الاستراتيجي من التخطيط المدرسي ، أضيف خلالها مكون جوهري إلى منظومة التخطيط ألا وهو الظهير الفكري المستقبلي Future Thinking المتمثل في تحليل نتائج الدراسات المستقبلية والاستشرافية واستخلاص توجه استراتيجي Strategic Intent خاص بالمدرسة يحكم عمليات التخطيط فيها ، ومع القبول العالمي الكلي لأشكال وطرق تخطيط التطوير المدرسي ، والتحرك تجاه الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والاستقلالية ، ازدادت الحاجة إلى ممارسة التخطيط الواسع ، وظهرت عدة نماذج ومنها : ( عيداروس ، 2005 : 226 ) .

### نموذج ( غراب ، 1996 ) :

قدم ( غراب ) نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل هي:

1. مرحلة إقامة نظام وإجراءات وضع استراتيجية ( التخطيط للتخطيط ) .
2. مرحلة وضع الأهداف والتي تتعلق بتحديد هيكل الأغراض والغايات التي تعمل المنظمة في كل إداراتها على تحقيقها ، وتتضمن الجانب الاقتصادي والمسئولية الاجتماعية والحفاظ على الروابط الوثيقة مع البيئة الحالية .
3. مرحلة تحديد وإحداث الأعمال الاستراتيجية والتي تتعلق بتحديد أنشطة الأعمال الرئيسية التي تزاولها المنظمة .
4. مرحلة تحليل البيئة الخارجية .

5. مرحلة تحليل البيئة الداخلية ، وتحديد الموارد المتاحة ، وتقويم نواحي القوة والضعف.

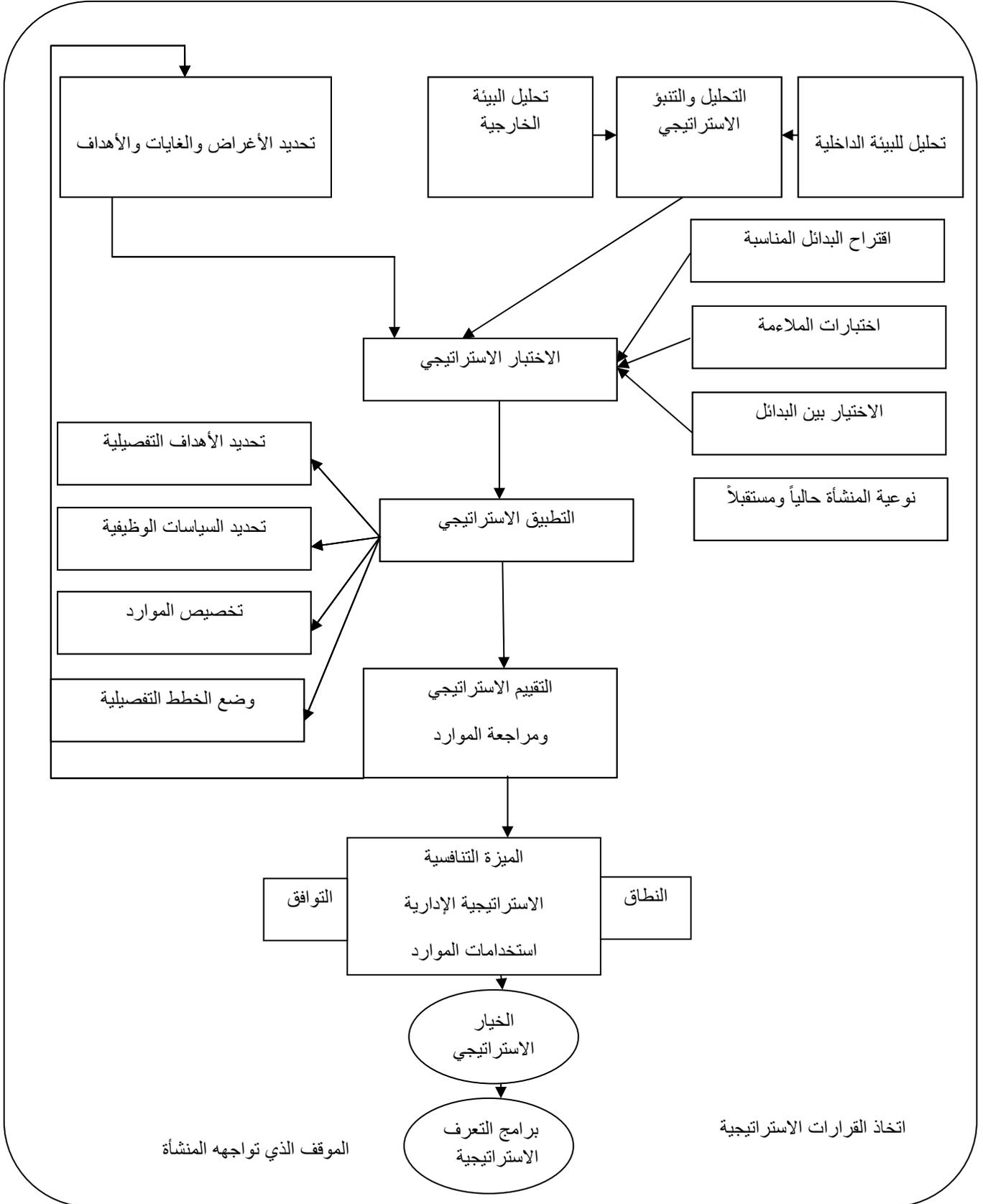
6. تحديد المركز الحالي للمنظمة.

7. توقع المركز المستقبلي للمنظمة في ضوء الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية ( غراب ، 1996 : 60 ).

ويلاحظ في هذا النموذج التركيز على تحليل البيئة الداخلية ، والبيئة الخارجية للمنشأة مع تحديد الأغراض والغايات والأهداف ، كما يلاحظ تتابع مراحل التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على عملياته لتحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات التقييم الاستراتيجي والرقابة التي تتم بعد عملية التطبيق الاستراتيجي.

ويوضح الشكل رقم ( 3 ) خطوات التخطيط الاستراتيجي عند غراب:

شكل رقم ( 3 ) خطوات التخطيط الاستراتيجي عند غراب  
( الجندي ، 1998 : 58 )



## نموذج وست برنهام ( Burnham , 1994 ) :

طرح ( Burnham ) في منتصف التسعينات نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي ، يتكون من ثلاث مراحل رئيسية متقاطعة ، بالإضافة إلى مرحلة صياغة الرؤية ، والرسالة ، والمقولات الرئيسية لهذا النموذج يجملها برنهام في مجموعة النقاط التالية :

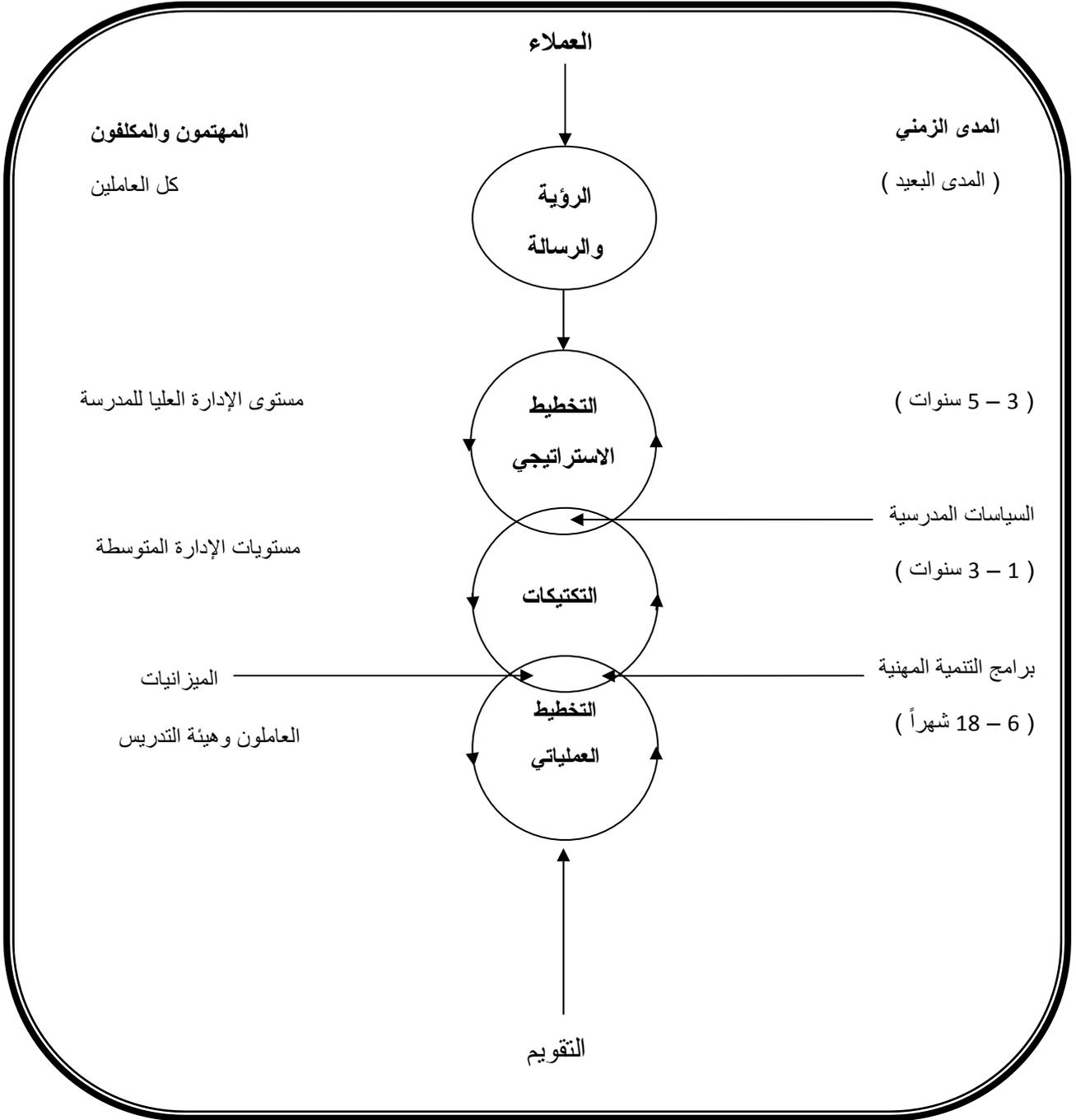
1. تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل المدرسة ، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين ، دوراً محورياً ، في توجيه كافة ما يجري داخل المدرسة من أنشطة.
2. المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي ، يتراوح بين 3 إلى 5 أعوام ، عدا ما قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة ، وفي كل الأحوال ، فإن مسؤولية ذلك التخطيط تقع على عاتق التيارات العليا للمدرسة وبعض من ممثلي المجتمع.
3. تبدأ المرحلة الثالثة من وضع السياسات المدرسية ، باعتماد الاستراتيجية التي تعتمد على ترجمتها ، وتكون تلك السياسات بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات ، واتخاذها ، وكذلك في عمليات تنمية كفايات العاملين ، وعمليات إعداد الميزانيات.
4. يعني التخطيط المتوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال ، وهو ما يتم غالباً ، وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير المدرسة ، ومن خلال تخصيص الميزانيات ، والموارد ، وتوزيع المهام.
5. بناء على الخطة متوسطة المدى ، يتم التفاوض حول أهداف الخطة قصيرة المدى ، وحول الأداءات الفردية الرامية إلى تحقيقها.
6. بما أن الرؤية قد تمت ترجمتها إلى أنشطة وأداءات ، فإن نظام التقويم ، يستند إلى مدى مطابقة تلك الأداءات للمعايير ، ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية ، التي تحدثت عنها تلك الرؤية ( Burnham , 1994 : 80 ).

والشكل رقم ( 4 ) يوضح نموذج برنهام:

شكل رقم ( 4 )

نموذج برنهام للتخطيط الاستراتيجي

( Burnham , 1994 : 80 )



ويلاحظ على هذا النموذج ، أنه يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة ، كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي ، بين مستويات التخطيط الثلاثة ، ويعبر عن عمليات التغذية الراجعة ، بالحركة الدورانية للأسهم مما يعد تقدماً يحسب لهذا النموذج ، للتغلب على العيوب التي تميزت بها نماذج أخرى مشابهة ، وذلك بتأكيد ( برنهام ) ، على أهمية الرقابة، والمتابعة أثناء تنفيذ الخطة العملية ، وخطط تطوير المدرسة ، من أجل تعديل اتجاهات الخطة الاستراتيجية ، ومراجعتها ، وتحديثها.

### نموذج ( مدبولي ، 2001 ) :

اقترح ( مدبولي ) نموذجاً معدلاً لـ دافيز واليسون ( Davis & Alison , 1999 ) ويتضمن:

1. مستوى المنظور المستقبلي للمدرسة : حيث يتم استشراف ملامح المستقبل ، من خلال دراسة الرؤى والمستجدات ، على الصعيدين المحلي والقطري ، ويحتاج ذلك لإعداد خاص وفعاليات متقدمة.

2. مستوى التحليل الاستراتيجي لموقف المدرسة : حيث يتم جمع ، وتحليل مقادير وافرة من المعلومات ، حول الأوضاع الراهنة ، و المحتملة سواء على مستوى الأنساق الداخلية للمدرسة ، أو على مستوى الأنساق الخارجية المؤثرة عليها باستخدام مدخل SWOT ، وهو أكثر المداخل استخداماً وشيوعاً.

ففي مجال تحليل الأنساق الخارجية الحاضنة للمدرسة ، من مخاطر ، وتهديدات ، وفرص سانحة ، للتقدم ومواجهة التحديات ، يقترح نايت ( Kinght ) سياقين من الأنساق الجديرة بالتحليل هما :

أ. الأسواق التعليمية والزبائن: حيث يكون التساؤل حول الأفراد والمجموعات التي تسعى المدرسة لخدمتهم وحول إمكانية أن يدوم طلبهم لما تقدمه المدرسة من خدمات، رضاهم عن مستواها.

ب. بيئة العمل التربوي والمنظمات المنافسة : حيث يثور التساؤل حول الأفراد والمجموعات حول اتجاهات العمل التربوي العامة ، وسياساته وتشريعاته ، وما إذا

كانت تمثل عاملاً داعماً ، ومواتياً لتقدم المدرسة مستقبلاً ، وما إذا كانت تمثل تحدياً خاصةً في وجود منظمات أخرى مناظرة.

وفي مجال تحليل الأنساق الخارجية وما يعتمل داخلها من عوامل مؤثرة على مستقبل المدرسة، وبيان أوجه القوة وأوجه الضعف يقترح ( نايت ) وجهين من أوجه التقييم التي يمكن الاهتمام بهما وهما :

• الموارد الجارية.

• النواتج.

### 3. مستوى تعيين التوجهات الاستراتيجية للمدرسة:

ويتم ذلك بناءً على ما يوفره التحليل الاستراتيجي من المعلومات لتعيين التوجهات الاستراتيجية الواجب تبنيها من قبل المدرسة لمواجهة التحديات التي يظهر التحليل أن القدرات الراهنة للمدرسة قاصرة على مواجهتها.

### 4. مستوى التخطيط الاستراتيجي:

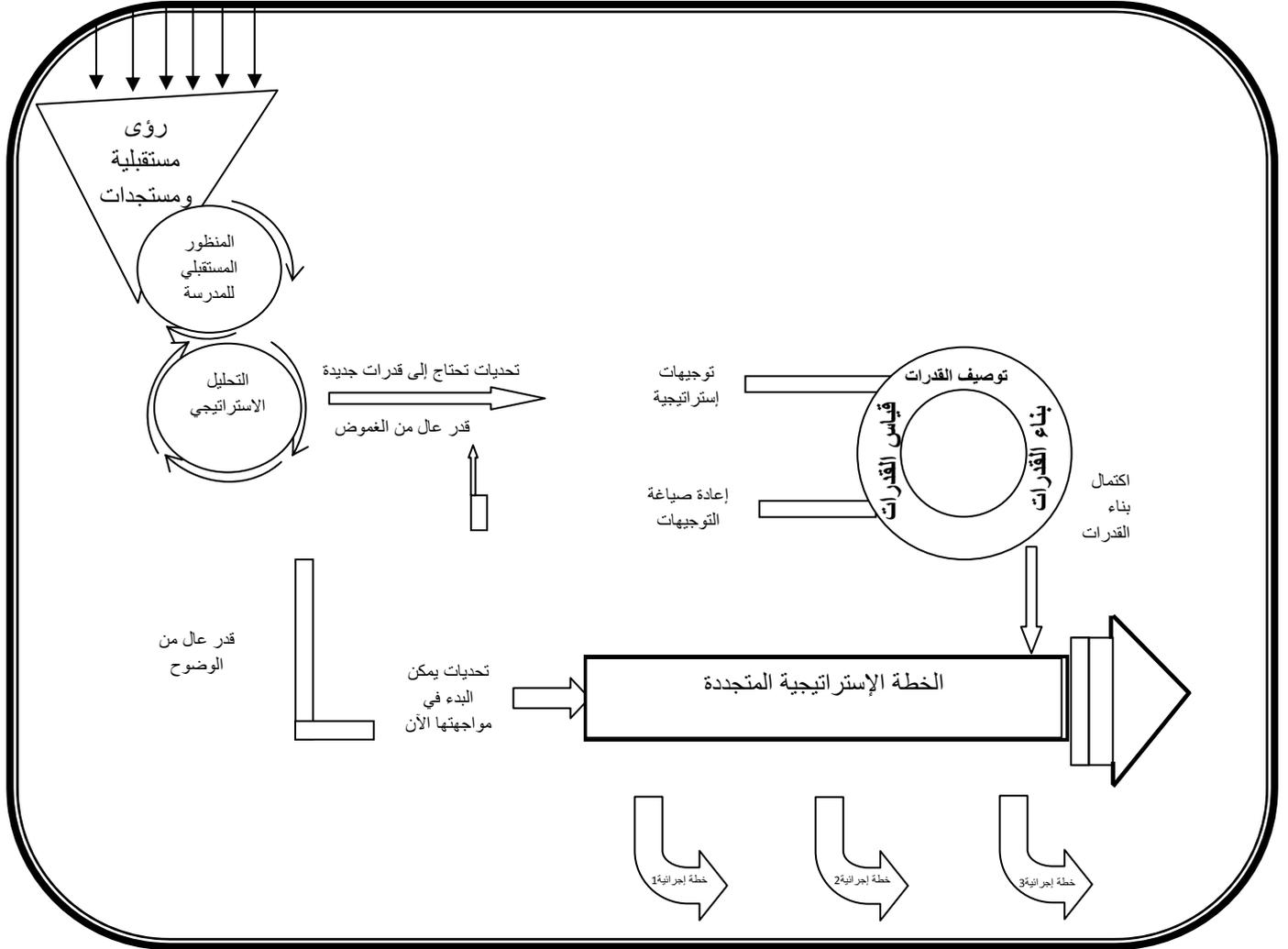
حيث يتم صياغة رؤية المدرسة vision ورسالتها mission بما تحويان من أهداف استراتيجية ومعايير متبناه وبرامج ومسارات العمل ( مدبولي ، 2001 : 215 - 220 ).

و يوضح الشكل رقم ( 5 ) مراحل التخطيط الاستراتيجي عند مدبولي:

## شكل رقم ( 5 )

مراحل التخطيط الاستراتيجي عند مدبولي

(مدبولي ، 2001 : 84 )



ويلاحظ في هذا النموذج حضور التوجه الاستراتيجي في العمل المدرسي إلى أن يكتمل بناء القدرة التي يستهدفها ، دون أن يعيق مسيرة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة وما ينبثق عنها من خطط متوسطة وقصيرة المدى.

مراحل التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

### 1. رسالة المدرسة:

يعرف ( القطامين ) رسالة المدرسة بأنها : " الغاية أو الهدف من وجود المدرسة " ( القطامين ، 1996 : 65 ).

كما يعرفها ( السيد ) بأنها : " تلك الخصائص الفريدة في المدرسة التي تميزها عن غيرها من المدارس المماثلة لها " ( السيد ، 1996 : 37 ) .

ويتفق معه ( الحسيني ) مضيفاً أنه عند صياغة الرسالة ينبغي على الإدارة أن تجد إجابات محددة للأسئلة التالية عند صياغة رسالتها وهي:

- ما المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم تلك العبارات ، التي تعكس مهمة أو رسالة المنظمة في المجتمع؟

- كيف تتم عملية بلورة وتنمية أبعاد ومضامين هذه الرسالة ضمن إطار المنظمة؟

- ما هي المجالات المحتملة التي يتطلب التركيز عليها عند صياغة الرسالة؟

- كيف يمكن تحويل رسالة المنظمة لمجموعة من الاستراتيجيات؟ ( الحسيني ، 2000 :

53 - 54 )

وإذا كانت الرؤية تمثل الإجابة على السؤالين : إلي أين نحن ذاهبون؟ وفي أي إطار نتحرك؟

فإن الرسالة بالتالي هي الإجابة عن السؤال : كيف لنا أن نبلغ الهدف؟ بمعنى أنها إنجاز لمجموعة المهام التي سوف يضطلع بها العاملون بالمدرسة ، من أجل تحقيق ما تبنيه في رؤيتهم الاستراتيجية من قيم ومفاهيم حاكمة ، وطموحات فائقة ، واستراتيجيات للتغيير والمنافسة والجودة ( مدبولي ، 2001 : 91 ) .

ويوضح ( رستم ، 2004 ) أن الرسالة يجب أن تكون مختصرة وعامة ، وذات نظرة مستقبلية، فهي دليل مرشد عام للتخطيط الاستراتيجي ، حيث إن الرسائل المفصلة الطويلة التي تكون محددة جداً ودقيقة تعمل في بعض الأحيان على إعاقة الابتكار والإبداع وحرية التفكير ( رستم ، 2004 : 70 ) .

كما أن الرسالة يمكن أن تكون راية ترشد المديرين ، والعاملين ، لبلوغ الأهداف من خلال الاستراتيجيات والأنشطة ، وهي بهذا الشكل تحدد الاتجاهات ، والتوقعات بشأن مجال نشاط المدرسة وفلسفتها ، وتجسد إحساساً بتوقعات يتشارك بها العاملون وتنقل صورة للمجتمع المحلي عن ما هي المدرسة؟ وماذا تفعل؟ وماذا تطمح أن تكون؟ ( مصطفى ، 2005 : 39 )

وتعرف الباحثة رسالة المدرسة أنها : " عبارات توضح أهداف المدرسة ، وتميزها عن غيرها من المدارس ، وتتضمن فلسفة وقيم وثقافة المجتمع ، كما تمثل تعاقداً بين المجتمع وبين العاملين بها ، يتعهد به العاملون ببذل جهودهم في مجالات محددة ، ويطالبون المجتمع بدعم هذه الجهود ومؤازرتها ، من خلال اعتماد تلك الرسالة ، ومتابعة تنفيذها بكل دقة ، وممارسة شراكة حقيقية ، تجاه ما تفرضه عليها من مسؤوليات " .

**وينبغي أن تراعي الرسالة الجيدة ما يلي:**

1. تعكس طبيعة النشاط وتوجهات المنظمة.
2. تعكس واقع المنظمة من ناحية ومتطلبات تنفيذها من ناحية أخرى.
3. عدم التعارض مع آليات تنفيذ خطط المنظمة.
4. تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة وبين البيئة الخارجية.
5. الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة.
6. أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لبلوغها.
7. التركيز على جوانب التميز الحقيقية ، أو الخصائص الفريدة للمنظمة ، وأن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها.
8. أن تعكس اسم المنظمة وشعارها الأساسي ( أبو قحف ، 1997 : 50 ) .

ويضيف كل من ( السويدان والعدلوني ، 2005 ) مواصفات رسالة المنظمة وخصائصها وهي:

1. أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
2. تصف المؤسسة من حيث ( ما هي أهدافها؟ ومن هو جمهورها؟ وكيف ستحقق ما تريد؟).
3. أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
4. تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها.
5. تركز على محور استراتيجي محدد.
6. واسعة غير هلامية ، محددة من غير تفصيل.
7. تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.

8. تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة.

9. تعكس معايير قابلة للتحقيق.

10. يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة المؤسسة ( السويدان والعدلوني ، 2005 : 47 ).

**كما يضيف ( الماضي ، 2006 ) بعض خصائص صياغة الرسالة الجيدة التي تتمثل في:**

1. أن تحدد وتعرف حالة المنظمة ووضعها الراهن والحالة التي تأمل أن تكون عليها مستقبلاً.

2. أن تكون محددة بدرجة تكفي لتمييزها عن غيرها من المنشآت المتشابهة وفي نفس الوقت ، تكون من الاتساع بدرجة تسمح بالمزيد من الابتكار والإبداع.

3. أن تميز أية منظمة عن كل ما غيرها من المنظمات.

4. أن تخدم في عمل إطار كتقويم كل من الأنشطة الحالية المرقبة.

5. أن يتم وضعها وصياغتها بوضوح ويجعلها مفهومة في كافة أنحاء المنظمة ( الماضي ، 2006 : 138 ).

ويتضح مما سبق أن خصائص الرسالة الجيدة للمدرسة الثانوية ، تتمثل في مراعاة الدقة والوضوح في تحديدها ، مع تحديد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة ، بمشاركة العاملين في صياغتها ، مع التركيز على احترام ثقافتها ، وإبراز جوانب التميز الحقيقية ، بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع ، والعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية بتحديد الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها ، وذلك عن طريق توفير الموارد البشرية والمادية واستثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق هذه الأهداف.

## **2. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة:**

تمثل الأهداف أو الغايات إحدى حلقات المستوى الاستراتيجي من التخطيط المدرسي ، وهمزة الوصل بالمستوى الثاني من التخطيط، وهو مستوى التخطيط الإجرائي أو العملي (مدبولي ، 2001 : 96 ).

ويعرف ( القطامين ، 2002 ) الأهداف الاستراتيجية بأنها: " النتائج النهائية من النشاطات ، تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعبر عن نية لدى المخطط في الانتقال من الموقف الحالي ، إلي الموقف المستهدف ، الذي يزيد نوعياً ، من حيث القدرة على الإنجاز على الموقف الحالي ، وتحدد ما يجب أن تفعل المدرسة ، ومتى يتم هذا الفعل؟ " ( القطامين ، 2002 : 65 ) .

ويعرفها ( الماضي ، 2006 ) بأنها : " النتائج التي تعمل المنظمة على إنجازها في ضوء تحقيق رسالتها الأساسية " ، كما يعطي شروطاً ومواصفات يجب أن تراعى عند وضع الأهداف الاستراتيجية وهي:

- أن تكون كمية.
- قابلة للقياس .
- واقعية .
- مفهومة وواضحة .
- متحديّة .
- متسلسلة وهرمية .
- يمكن تحقيقها .
- متناسقة ومتكاملة بين الوحدات المختلفة .
- يجب أن يكون لها تاريخ محدد لكل هدف ( الماضي ، 2006 : 315 ) .

**كما يوضح ( الماضي ) أن أهم الأهداف الجيدة الواضحة تتمثل فيما يلي :**

1. تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة العاملين بالمنظمة .
2. تسمح بتحقيق نوع من التعاون والتناسق .
3. تساعد في عملية التقويم .
4. تحدد الأولويات .
5. تقلل درجة عدم التأكد .
6. تقلل من الصراعات .
7. تحفز الجهد .

8. تساعد في كل من تخصيص الموارد وتصميم الوظائف ( الماضي ، 2006 : 315 \_  
( 316 ).

ولتحقيق الخصائص السابقة يذكر ( الحسيني ، 2000 ) أن ذلك يتم من خلال دراسة وتحليل أبعاد الأهداف وهي:

1. **الكيفية** : أي كيف تتكون وتتحدد صفات وخصائص الأهداف.
2. **الزمن**: ويمثل القدرة الزمنية التي تعطىها الأهداف.
3. **المسئولية**: أي من سوف يسهم في تحقيقها.
4. **المدى**: ويمثل التعبير عن مستوى الطموح ، وهي ثلاث رئيسية : المثالية ، وتتم من خلال التعظيم أو التدنية ، والمدى يمثل الفكر الواقعي ، والأداء ويتحقق على قدر ما تستطيع المنظمة ( الحسيني ، 2000 : 57 ).

أما ( الدوري ، 2005 ) فيوضح أن أهمية وضع الأهداف ، بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة تكمن في الجوانب التالية:

1. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل لها.
  2. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات.
  3. تساعد الأهداف المديرين في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد.
  4. تزود المديرين بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي.
  5. الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.
  6. تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة ( الدوري ، 2005 : 58 ).
- وتتضمن عملية صياغة الأهداف تحليل العلاقة بينها ، بحيث تجنب الفريق الاستراتيجي مشكلة الضياع ، بسبب وجود قائمة كبيرة منها ، والعلاقات هي:

- **العلاقات الاعتمادية** : أي يعتمد تحقيق أي هدف على تحقيق هدف آخر .
- **العلاقات التكاملية** : أي هدف ما يكمله هدف آخر ، ويمكن من خلال ذلك تصنيف الأهداف.
- **العلاقات المتصارعة** : أي لا يمكن تحقيق هدفين محددين متعارضين في آنٍ واحد.

- عدم وجود علاقة مباشرة بين هدفين ( الحسيني ، 2000 : 57 ).

### مبررات وضع الأهداف :

ويضع ( المغربي ، 1999 ) عدة نواح تبرر ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

1. تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط ، حيث لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض ، وأهداف واضحة ، تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
2. تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات.
3. يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤوليات.
4. تسهم في تفويض السلطة.
5. تساهم في بيان نوعية العلاقة السائدة بالمنظمة وعلاقتها بالبيئة.
6. تساعد في تقييم أداء الأفراد.
7. تسهم في وضع المعايير والمقاييس ( المغربي ، 1998 : 94 - 95 ).

وإذا كانت الأهداف الاستراتيجية ، تمثل النتائج التي تعمل المدرسة على تحقيقها بالتوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المحتملة والمتاحة في إطار القيود والمحددات الذاتية ، والمناخية التي تصاحب العمل التربوي ، فإنه يمكن القول بأن الأهداف تفيد في تحديد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية المبذولة للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي ، حيث تكون مرتبطة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية ، ومرتبطة بالخدمات التربوية ، التي يمكن تقويمها على مدى زمني معين ، مراعية متطلبات عصر العولمة وما به من متغيرات متسارعة.

ويقوم مدير المدرسة بوضع الأهداف الاستراتيجية تحت تأثير العوامل التالية: ( ياسين ، 1998 : 52 )

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية ، والبيئة الداخلية للمدرسة.
2. كمية ونوع الموارد المتاحة للمدرسة.
3. القدرة على تحديد التوازن بين المدرسة والبيئة.
4. ثقافة ، وقيم الإدارة ، وعلاقات السلطة ، والمسئولية بين أفراد المدرسة.
5. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية ، واتجاه تدفق هذه القرارات.

## معوقات تحقيق الأهداف :

وتذكر ( خطاب ، د.ت ) أن هناك بعض المحددات والتي تعيق تحقيق الأهداف ومنها :

1. وضع أهداف غير سليمة ، لا يراعى فيها الاتساق مع رسالة المنظمة واستراتيجياتها.
2. وضع أهداف غير ممكنة التحقيق ، أو سهلة التحقيق ، لا تتناسب مع موارد المنظمة وإمكانياتها.
3. عدم تناسب نظام المكافآت مع الأهداف الموضوعية ، أو وضع نظام للمكافآت لا يكافئ الأهداف التي تحققت بفاعلية.
4. عدم تكيف الأهداف مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة.
5. وضع أهداف عامة غير واضحة ، وعدم توفر المقاييس التي يمكن على أساسها قياس مدى تحقيق الأهداف ، وعدم تحديد السلطات والمسئوليات اللازمة لتحقيق الأهداف.
6. ضعف نظام المعلومات والاتصالات بالمنظمة ( خطاب ، د.ت : 50 ).

في ضوء ما سبق نستطيع القول بأن صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة ، يلزمها توافر عدد من الأفراد تكون لديهم القدرة على استقراء المستقبل ، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمدرسة ورصدها وتحليلها ومعرفة الفرق بين الوضع الحالي للمدرسة ، والوضع الذي تتشده مستقبلاً ، وأن الأهداف يجب أن تحقق مبدأ التكاملية في التطوير التربوي ، لتوفر بيئة تعليمية جيدة ، وأنه يجب تحويلها من الصورة النظرية ، إلى الصورة العملية ، بحيث تكون قابلة للتحقيق والمراجعة والتقويم.

### 3- مسح وتحليل البيئتين ( الداخلية والخارجية )

لما كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط بالمدرسة التي لا بد أن تؤثر فيها من خلال ما تقدمه من قوى بشرية ، إضافة لتأثر المدرسة بتلك المتغيرات من خلال معرفة رد فعل المجتمع بقطاعاته ومؤسساته المحلية ، يكون من الضروري تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ، حيث يعد التحليل البيئي ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي ، ويشمل رصداً وتقييماً لاتجاهات المستفيدين من نتائجها ، حيث تتنامى المتغيرات البيئية بسرعة فائقة.

ويقصد بالتحليل البيئي : " استجلاء المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة للمدرسة وذلك لاختيار الاستراتيجية ، والمسار الذي يؤمن استثمار الفرص ، والحماية من هذه التهديدات " .

ويؤدي التحليل الاستراتيجي البيئي إلي تحديد القدرة المميزة للمدرسة وتحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المدرسة اغتنامها في الوقت الراهن ، بسبب عدم توافر الإمكانيات ، وبالتالي استبعادها ، وهذا يساعد متخذ القرار الاستراتيجي ، بالمدرسة لكي يحدد التوجه ، ثم يقوم بوضع الخطة الاستراتيجية ، بما تتضمن من أهداف ومرامي. ( مدبولي ، 2001 : 74 ) .

كما يتوقف نجاح المدرسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهاتها ، ودرجة تأثير كل منها ، ويتمثل ذلك في تحديد طبيعة المجتمع ، والظروف المتغيرة الخاضعة للتغير ، والتي تؤثر في العملية التعليمية ( العويسي ، 2003 : 10 ) .

#### أولاً : تحليل البيئة الخارجية للمدرسة :

ويمكن اعتبار البيئة الخارجية ، أنها مجموعة الأشخاص، والمجموعات ، والمنظمات ، والمؤسسات الخارجية ، التي يوجد للمؤسسة علاقة تبادلية أو تفاعل معها ، أو تلك التي تتأثر بها ، بما يصدر عنها بشكل مباشر وغير مباشر ، أو هي مجموع العوامل ، والعناصر ، والمتغيرات الخارجية ، المؤثرة في مدرسة ، بأنها بيئة مستقرة أو متغيرة بسيطة أو معقدة ، متباينة الأجزاء ، أو نمطية متجانسة ، قابلة للتنبؤ ، أو ذات درجة ثقة أو تأكد ، ضعيفة ، ويتوقف استقرار البيئة ودرجة تغيرها على عدة متغيرات مثل :

عدم استقرار الحكومات ، الأحداث الاقتصادية الغير متوقعة ، تغير غير متوقع في الطلب ، وتغير في حجم المدرسة والإبداع والتطور التكنولوجي ، وتبدل التشريعات ، وتقسيم البيئة للعناصر التالية:

1. العناصر ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمدخلات.
2. العناصر ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمخرجات.

3. العناصر ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ( حيدر ، 1997 : 48 - 49 ).

ويحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها :

1. تغير أو ثبات العوامل البيئية إلي جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها.
2. تعدد أو تنوع العوامل البيئية فكلما زادت درجة التنوع كلما كان التحليل أصعب واحتاج الأمر لأساليب فنية وإحصائية أكثر.
3. تكلفة الحصول على المعلومات البيئية.
4. الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات ، حيث تعتبر الكفاءات الإدارية ، من أهم العوامل التي تحكم الكفاءة التحليل البيئي ، إضافة إلى مدى توفر الوسائل والأدوات ، التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة ( المغربي ، 1999 : 124 - 125 ).

5. ويعتبر تقييم البيئة الخارجية الخطوة التالية لصياغة رسالة المنظمة ، فالرسالة تضع حدوداً للبيئة الخارجية ، التي سوف تتعامل معها المدرسة ، ولكنها لا تصف هذه البيئة ، أو تحدد ما يوجد بها من فرص وتهديدات.

6. أما تقييم البيئة الخارجية فهو المهمة الأولى والأساسية للمدير الاستراتيجي ، وهو المهمة التي تميز بينه وبين المدير التقليدي ، الذي ينحصر اهتمامه على جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية التي تؤثر على المدرسة بما تنتجها لها من فرص ، وما تفرضه عليها من تهديدات ، والتي باكتشافها يستطيع المدير أن يضع أولويات التطوير الداخلي والاستراتيجيات ، لمواجهة هذه التهديدات ( المغربي ، 1999 : 109 - 110 ) .

ويذكر ( القطامين ، 2002 ) أن البيئة الخارجية تتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المدرسة التي تتفاعل مع عملها ، وتؤدي إلى دعمه ، أو عرقلة ، وأنها تتكون من قسمين هما :

أ. بيئة التعامل المباشر " **Task Environment** " : وهي ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات ، والأفراد ، والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل

المدرسة ، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها ، ومن الجماعات ، ويطلق على هذه الفئات " أصحاب المصالح " Stakeholders " ولذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المدرسة.

ب. بيئة المجتمع العامة " Social Environment " وتتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر تربوياً أو اقتصادياً ، أو اجتماعياً ، أو قانونياً ، أو سياسياً ، أو تكنولوجياً على عمل المدرسة ( القطامين ، 2002 : 57 - 58 ). ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، حيث تساعد على تحديد ما يلي:

1. الأهداف التي يجب تحقيقها.
  2. الموارد المتاحة.
  3. النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة.
  4. أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك الإنتاجي للمنظمة.
  5. الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها.
  6. المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها ، أو تجنبها ، أو علاجها.
- كما أن هناك العديد من المتغيرات والمؤثرات الخارجية التي تلعب دوراً مؤثراً في قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها وهي:

1. القوى الثقافية: المتغيرات من التقاليد ، ونمط المعيشة للأفراد ، ومستوى هذه المعيشة ، والقيم، والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة ( الحسيني ، 2006 : 63 ).

2. القوى الاقتصادية: وهي مجموعة من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ، ومن المتغيرات الاقتصادية ، التي تلعب حالياً دوراً ملموساً في الخيارات الاستراتيجية للمدرسة العصرية ، هو الاتجاه نحو العولمة ، وتحرير الاقتصاد وذلك بما ينعكس على الإداريين وسياساتهم الداخلية نحو توزيع الأدوار وتفويض السلطات. ( العارف ، 2001 : 8 )

3. القوى الديمغرافية: وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان.

4. القوى السياسية والقانونية: فالقوى السياسية تعني تأثير الجور السياسي العام ، أما القوى القانونية فتعني بتأثير القوانين التي تسنها السلطة التشريعية على أعمال المؤسسة ، من حيث وضع قوانين قد تعرقل عملها ، أو تضع قيوداً على نشاطاتها ، أو تساعد المؤسسة ، وتخصص بعض الخدمات التي تعد لها الدولة.

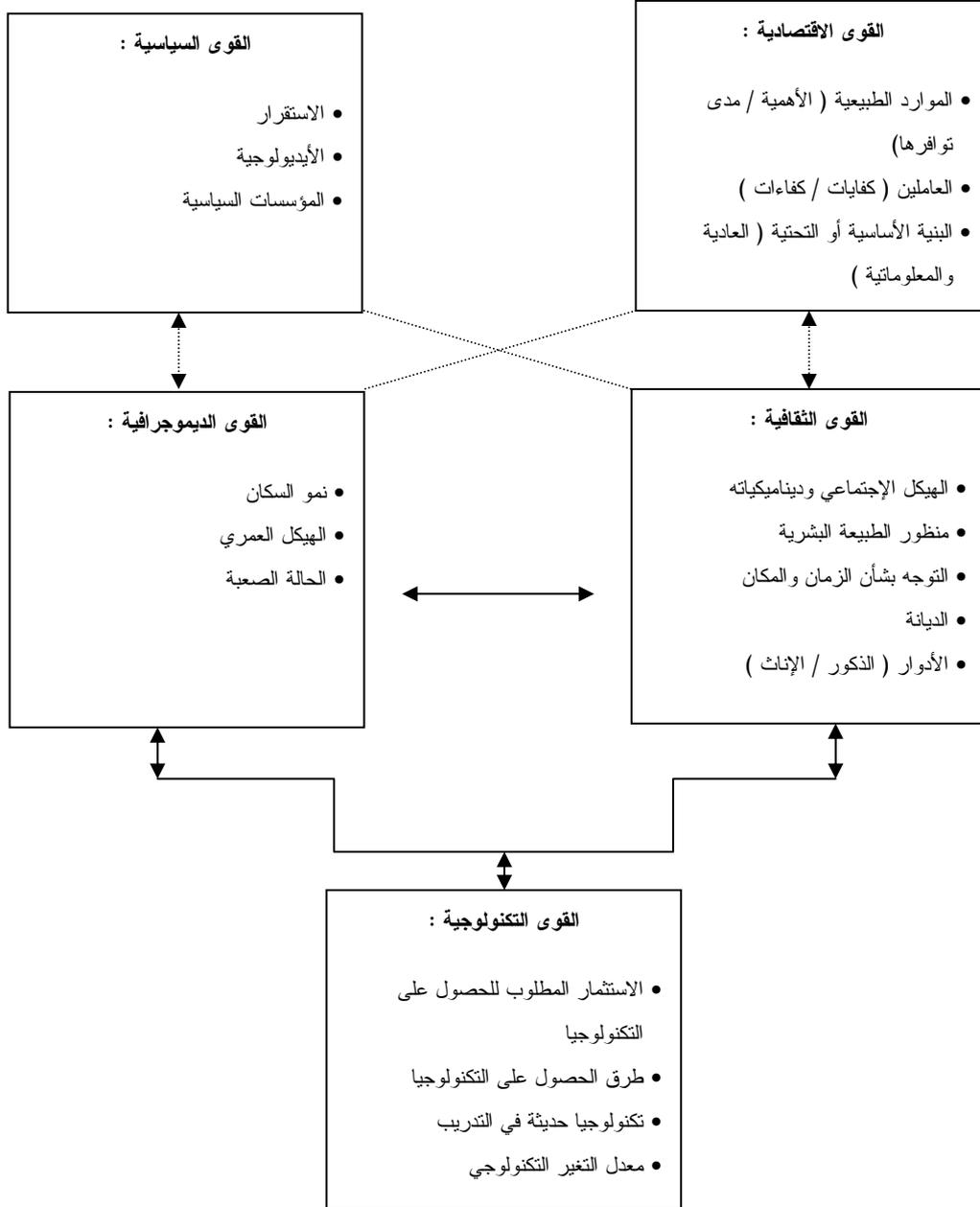
5. القوى التكنولوجية : إن التغير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المدرسة على المستوى المطلوب ، من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة لتستطيع الإبقاء على وضعها الثنائي ( القطامين ، 1996 : 60 - 63 ).

وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وتعتبر التغيرات التكنولوجية ، أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمدرسة ، حيث تؤثر في إيجاد التهديدات والفرص ( عوض ، 2001 : 104 ).

ويوضح الشكل رقم ( 6 ) مجموعة القوى المؤثرة في البيئة الكلية للمدرسة:

شكل رقم ( 6 ) العوامل البيئية التي تؤثر على المدرسة

( من إعداد الباحثة )



ومن أمثلة المتغيرات الأخرى التي تؤثر على المنظمة والتي يجب دراستها وتحديد آثارها على ما تتيحه من خدمات :

- اتجاه المرأة للعمل والتعليم عموماً.
- زيادة عدد أفراد الطبقة الوسطى في المجتمع.
- مدى الالتزام بالقيم ، والأخلاق الأساسية ، واحترامها في المجتمع.

- النظرة إلى العمل ، ودرجة الانتماء إلى المنظمة ، وشعور العاملين بالرضا.
- اتجاهات الزيادة في دخل الفرد سنوياً ، ودرجة التحسن في مستوى المعيشة.
- المسؤولية الاجتماعية.
- متوسط مستوى التعليم واتجاهاته ( الماضي ، 2006 : 183 - 184 ) .

#### أساليب التنبؤ:

يحتاج المخطط الاستراتيجي للتنبؤ بالأحداث المستقبلية ، وبمركز المنظمة إزاءها ، وترتبط مناهج العمل مع الأهداف ارتباطاً سببياً ، فالأهداف تتحقق بواسطة الخطط ، والمدير كمخطط يبذل جهداً ذهنياً ليس فقط لمعرفة وتحديد خطط العمل ، وأحياناً يمكن للمدير أن يختبر الآثار المتوقعة لمنهج عمل معين بالتنبؤ ، والتنبؤ هو عملية استخدام معلومات الماضي ، والحاضر للتنبؤ بأحداث مستقبلية ( مصطفى ، 2005 : 189 ) .

#### ويمكن التنبؤ من خلال افتراضين هامين:

**الافتراض الأول:** يقضي بأن معدل التغير في البيانات الخاصة بالبيئة المحيطة يكون أكثر ببطناً من معدل السرعة التي يتم من خلالها ، التقاط ، ومعالجة هذه البيانات ، ثم تنفيذها داخلياً.

**الافتراض الثاني:** يقضي بأن التقلبات قصيرة الأمد في البيانات الخارجية تخفي وراءها عدداً من الملامح المستقرة ، بصورة أساسية والغير قابلة للتغيير ، يمكن التوصل إليها من خلال عمليات التحليل المنطقي ، وتعتبر ذات صلة مباشرة بالنشاط الاستراتيجي ، ولذلك فإن مهارة المسئول الاستراتيجي تكمن أساساً في عملية صياغة سلسلة من الإجراءات على أساس افتراض مبنى بناءً سليماً ، ولا يتوقف الأمر على إمكانية التنفيذ وحدها (توفيق ، 2005 : 63 ) .

ورغم أنه لا يوجد تنبؤ دقيق بدرجة ( 100 % ) ، إلا أن بذل المزيد من الجهد والوقت لدراسة كافة الحقائق التي لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي والمتصلة بالبيئة المحيطة ، سوف يؤدي إلي تنبؤ جيد ، يضع يد المدرسة على أهم الفرص والتهديدات المتوقعة أمامها ، في الوقت المناسب ، لذلك فإن التنبؤات الدقيقة تحقق للمنظمة مزايا تنافسية مهمة ، وتعتبر ذات أهمية قصوى لنجاحها ( الماضي ، 2006 : 211 ) .

ويذكر ( عبد الدائم ، 1984 : 196 ) أن هناك العديد من أساليب التنبؤ مثل:

الأساليب الفرعية ، ومن بينها أسلوب دلفي ، السيناريو ، والتنبؤ الخيالي ، وتحليل السلاسل الجزئية ، وإسقاطات الاتجاه.

- النماذج السببية ومن بينها نموذج المدخلات والمخرجات ، وتحليل الارتباط المتعدد ، وتحليل الانتشار وغيرها.

- أساليب رياضية ، نموذج المحاكاة ، تحليل أثر الاتجاه ، التحليل المورفولوجي ، مونت كارلو.

وستتناول هنا الحديث عن بعض هذه الأساليب:

### 1- أسلوب دلفي Delphi Technique :

بدأ استخدام أسلوب دلفي في التنبؤ في المجالات التكنولوجية ، ثم المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، ثم العلوم التربوية ، ويعرف أسلوب دلفي بأنه: " منهج حدسي يقوم على مشاركة مجموعة من الخبراء للتنبؤ بالمستقبل ، ويستخدم أساساً لتحديد الأهداف المتوقعة ، علمية كانت ، أو تكنولوجية ، أو اجتماعية من خلال تخمينات ذكية ، لخبراء لهم اتصال بمجال الدراسة المراد الوصول إلى تنبؤات عنها " ( فهمي ، 1990 : 25 ).

ويذكر ( الطيب ، 1999 ) أهم مميزات أسلوب دلفي وهي:

1. الوصول إلى اتفاق بين آراء أكبر مجموعة من الخبراء ، في أقصر وقت ممكن.
2. قلة التكاليف مقارنة بالأساليب الأخرى.
3. عزل عامل التحيزات أو المجاملات في إبداء الرأي.
4. سهولة تصنيف الآراء وترتيبها مما يسهل الوصول لقرارات أدق وبطريقة أسرع.

أما عن خصائصه فهي تتمثل في التالي:

1. أسلوب حدسي جماعي لمجموعة من الخبراء ، ولذلك فهو على درجة كبيرة من الدقة، والصدق والموضوعية.
2. أسلوب موضوعي.

3. يستخدم منهج تحليل النظم في مدخلاته ومخرجاته.
4. يعتبر من الأساليب التي لا تعتمد على الآراء الشخصية أو الانطباعات أو التأمّلات ( الطيب ، 1999 : 132 - 133 ) .

## 2- أسلوب السيناريو Scenario Technique :

وفيه يتم التركيز على الأحداث الهامة ، المحتمل حدوثها في المستقبل فيتم وضع عدد من الظروف المحتملة والبديلة ، ونتوقع ما سوف يحدث من هذه الظروف والوقائع وغالباً ما يستخدم أسلوب السيناريو للتنبؤ بالمستقبل في حال وجود أكثر من عامل يؤثر على النظام التعليمي بنفس الدرجة من القوة ، ولا يمكن استبعاد أي من تلك العوامل ، كما نلجأ له في حال وجود غموض يحيط بالاتجاهات المستقبلية ، ولا نستطيع أن نحدد مساراً معيناً في المستقبل.

### مميزات أسلوب السيناريو:

ويرى ( الحسيني ، 2000 ) أن أسلوب السيناريو مهم لأنه:

1. يمكن من التعامل مع المواقف الغامضة ووضع الاحتمالات المتعددة للمستقبل.
  2. يساعد في وضع مجموعة من الخطط البديلة للاستخدام عند الحاجة.
  3. يجنبنا المجازفة والمخاطرة باتجاه واحد في التخطيط.
- كما يوصي مايكل بوتنر ( Poter , 1985 ) باستخدام السيناريو لأنه:
1. يسمح للمؤسسة بالابتعاد عن المخاطر والتنبؤ المتفرد بالمستقبل.
  2. يشجع الإداريين على وضع الافتراضات بشكل واضح ومحدد.
  3. يمكن أن يحقق تنفيذاً متكاملًا للأنشطة والفعاليات الخاصة بالمنظمة.
  4. يساهم في بلورة صورة أولية عن المشاكل المختلفة ، فيخفف من صدمة المفاجأة.
  5. يمكن أن يهيئ مجموعة الحلول البديلة للمشاكل المحتملة مما يحفز على إمكانية المعالجة السريعة لهذه الاختناقات ، وبالتالي التقليل من آثارها السلبية على الأداء.
  6. يمكن أن ينمي هذا الأسلوب روح الفريق الواحد ( الحسيني ، 2000 : 84 - 85 ) .
- كما أن وجود عدد من السيناريوهات لدى المنظمة ، تتيح لها مواجهة الظروف غير

الواضحة في البيئة ومن ثم تلجأ إلى التخمين والتوقع أو التنبؤ بعدد من السيناريوهات المختلفة، التي يمكن أن تحدث في المستقبل حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطط موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات ( السويدان والعدلوني ، 2005 : 25 ).

### ثانياً: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة :

إن تحليل البيئة الداخلية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل من العوامل الداخلية ، مما يساعد المدرسة بالاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية ، على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها.

ويؤكد ( المغربي ، 1999 ) على أن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، وذلك لما يلي:

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية ، المتاحة للمدرسة.
2. إيضاح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المنظمات.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً ، مما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية ، أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
4. بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمدرسة.
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي ( نقاط القوة والضعف ) ، والتحليل الخارجي ( مجالات الفرص والمشاكل ) ، حيث إنه لا فائدة من الوقوف على الفرص ، والمخاطر للبيئة، دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة أو ضعفاً للمنظمة ( المغربي، 1999 : 131 - 132 ).

ويتطلب دراسة البيئة الداخلية ، تحليل النظام الداخلي إلي جزئياته ، مع توافر نظام من المعايير ، والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة ، أو بأجزاء النظام المختلفة، حتى يمكن مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المحددة وعلى مدى الفترات الزمنية المختلفة ، وبالمؤسسات الأخرى ، وبالالاتجاهات المتوقعة في المستقبل بما يمكن من تحديد أوجه القوة والضعف ، واتخاذ القرارات المصححة للأداء ، ويمكن دراسة نقاط القوة

والضعف بعدة أساليب منها أسلوب المراجعة الإدارية ، وأسلوب الأهداف ، والمؤشرات ( خطاب ، د.ت : 95 ) .

ويضع بيرنورد ( Bernord , 1965 ) نموذجاً للتحليل التنظيمي الداخلي يحدد فيه الطريقة التي يمكن فيها النظر لقضايا المدرسة الداخلية من خلال نافذة الاتجاهات الاقتصادية بما تشمل من تمويل ، وميزانية مدرسية ، وصانع المشاريع ، ومصادر الدخل ، والاتجاهات الاجتماعية، والسكانية ، بما تشمل من تدفق طلابي ، والالتحاق على أساس الصف ، والنمو الاجتماعي ، والنمو السكاني والتغيرات المستمرة في القيم ، وزيادة الطلب الاجتماعي ، والاتجاهات السياسية ، وتشمل زيادة الاهتمام بالقضايا السياسية والثقافية ، والاتجاه نحو اللامركزية ، والاتجاهات التعليمية وتشمل التحصيل الدراسي ، ونتائج الاختبارات ، والمناهج الدراسية وتطويرها والتنظيم والإدارة ، والاتجاهات التكنولوجية ، التي تشمل خطط التكنولوجيا وأهدافها ومشكلات استخدامها ، ورصد احتياجات المدرسة المستمرة والمستقبلية ( الجندي ، 1998 : 63 - 64 ) .

وفي مجال تحليل الأنساق الداخلية ، وما يعتمل داخلها من عوامل مؤثرة على المدرسة يقترح نايت ( Knight ) وجهتين من أوجه التقييم التي يمكن الاهتمام بها وهي:

1. **الموارد الجارية** : وتمثل كافة المدخلات الواردة للنظام المدرسي من مصادر للتمويل، وإمكانيات مادية ،وعاملين ومعلمين، إضافة إلى معدلات إقبال التلاميذ على الالتحاق.
2. **المخرجات** : ممثلة في معدلات التقدم في مستويات الأداء المهني للمعلمين ونموهم المتحقق خلال برامج التنمية المهنية ( مدبولي ، 2001 : 77 ) .

أما ( القطامين ، 2002 ) فيذكر أن عناصر البيئة الداخلية للمدرسة ، تتكون من عوامل القوة، وعوامل الضعف في ثلاثة محاور هي:

1. **البناء التنظيمي** : حيث يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية ، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات ، وينظمها لتوجيه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المدرسة.

**2. الثقافة التنظيمية السائدة :** وهي مجموعة القواسم المشتركة من أعضاء المدرسة ، وتتكون من مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة ، وعناصر الصهر التنظيمي وتشكل معايير السلوك ، ومن وظائفها أنها :

1. تمنح العاملين في المدرسة شعوراً بالجدية الخاصة المميزة.
2. تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمدرسة.
3. تضيف عناصر تساعد المدرسة على تعميق الاستقرار فيها.
4. تشكل مرجعية للعاملين في المدرسة عند عدم إدراك مغزى النشاطات التربوية التي يصعب فهم مغزاها.

**3. الموارد المتاحة :** وهي ذلك المزيج من الإمكانيات العلمية ، والمادية التربوية ، والمالية والبشرية ، والتكنولوجية ، والأنظمة الإدارية المختلفة ، ونظم المعلومات الإدارية ، ذات الصلة بتطوير الأساليب التربوية. ( القطامين ، 2002 : 59 - 60 )

وتكون البيئة الداخلية مصدر الفشل في تحقيق الأهداف إذا توافر عامل أو أكثر مما يلي :

1. عدم توافر الرؤية الاستراتيجية للإدارة.
2. عدم توافر الدافع للعمل وانخفاض مستوى المهارة لدى العاملين.
3. سوء تقييم الأنشطة والأعمال ، وعدم ملاءمتها لطبيعة التنظيم.
4. جمود النظم والسياسات وعدم تطويرها. ( خطاب ، د.ت : 61 )

ويقترح دافيز وأليسون ( Davis & Elison , 1999 ) عشرة مجالات ، يمكن للمخطط المدرسي أن يمارس من خلالها عمليات التحليل المختلفة ، وأن يطور للمدرسة منظوراً مستقبلياً خاصاً بها وهي:

- إعادة تنظيم العام الدراسي واليوم الدراسي.
- تأثير التقنيات على التعلم وعلى الأداء المدرسي.
- سياسات التوظيف للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- طبيعة المنهاج الدراسي.
- الأشكال المستقبلية للمدارس والتمدرس.

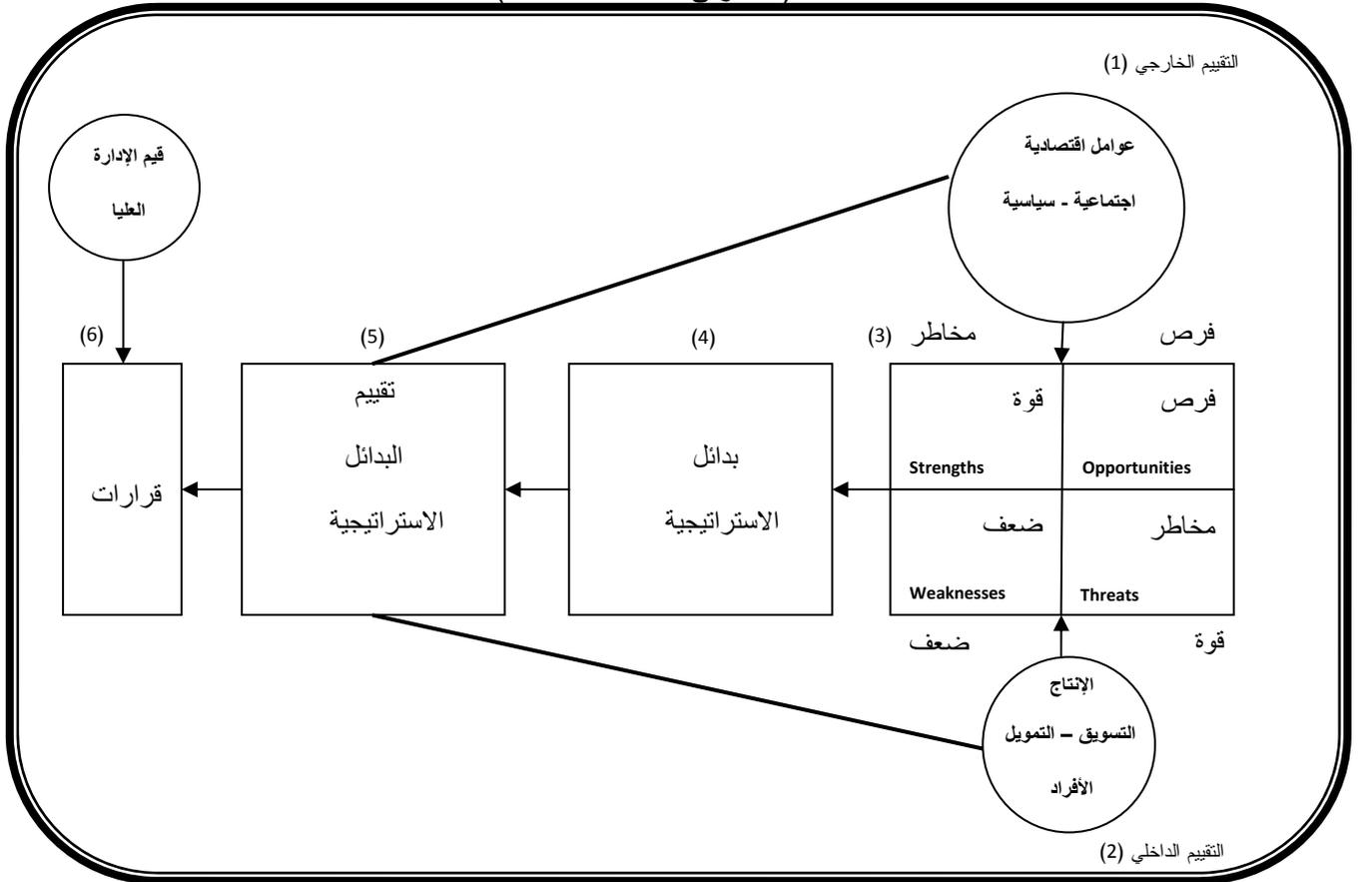
- بناء وتفعيل المدارس كمجتمعات للتعلم.
- كيفية أداء المعلمين وأدوارهم كميسرين للتعلم.
- مهارات المعلمين وكفاياتهم وبرامج تنميتهم مهنيًا.
- سياسات ومصادر التمويل.
- قضايا المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية ( مدبولي ، 2001 : 63 ).

**تحليل SWOT :** إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية ، واتخاذ القرارات ، وتبدو أهمية تحليل العوامل الداخلية في بيانها لنقاط القوة والضعف التي تمتزج دراستها مع الفرص والمخاطر البيئية الناتجة عن دراسة وتقييم العوامل الخارجية.

ويوضح الشكل التالي خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات :  
شكل رقم ( 7 )

خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات

( المغربي ، 1999 : 151 )



ويتضح من الشكل ( 7 ) أن تحليل نقاط القوة Strengths ، ونقاط الضعف Weaknesses ، وكذلك مجالات الفرص Opportunities ، ومجالات المخاطر Threats ، والتي يشير إليها البعض بتحليل SWOT وهي عملية هامة ، لأنها المحدد الرئيسي لأي استراتيجية ، يمكن للمنظمة اتباعها ، ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، إلى جانب إمكانية استخدام المدير لحكم رأيه وخبرته السابقة ، ويوضح الشكل أن المخاطر ، والفرص ، تقع في ظل عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ، والتي لا تخضع لسيطرتها ورقابتها ، بينما تقع مواطن القوة والضعف ، في ظل العوامل البيئية الداخلية التي لا تخضع لحد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة ، كما يتضح أن مواطن الضعف ، والمخاطر غير المرغوبة من جانب إدارة المنظمة ، أما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة من جانبها ( المغربي ، 1999 : 151 - 152 ) .

ويوضح ( القطامين ، 2002 ) أن من أهم فوائد تحليل SWOT ، إتاحة الفرصة للمدرسة لتوليد أكبر قدر ممكن من البدائل الاستراتيجية ، على المستويات كافة في المدرسة بنفس المستوى من الكفاءة ( القطامين ، 2002 : 65 ) .

كما يؤدي التحليل الاستراتيجي البيئي إلى تحديد القدرة المميزة للمدرسة وتحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المدرسة اغتنامها في الوقت الراهن ، بسبب عدم توافر الإمكانيات ، وبالتالي استبعادها ، وهذا يساعد متخذ القرار الاستراتيجي بالمدرسة لكي يحدد توجهه ، ثم يقوم بوضع الخطة الاستراتيجية ، بما يتضمن من أهداف ومرامي (مدبولي ، 2001 : 74 ) .

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن تحليل البيئتين الخارجية والداخلية يعتبر الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ، ومخاطر تحد من قدرة المدرسة على الاستفادة من هذه الفرص ، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة .

#### 4. الرقابة الاستراتيجية والتقويم:

إن الاختبار الحقيقي لمدير المدرسة ، هو ما يحرزه من نتائج ، وما يحقق من إنجازات ، وهذا يحتم وجود معيار يمكن بواسطته ، تقييم النتائج ، وتعتبر الرقابة الاستراتيجية آخر العمليات الاستراتيجية التي يمارسها المدير ، لمعرفة ما تحقق ، وتقييم ما تم إنجازه، وتتطلب مراجعة كل نشاط تقوم به المدرسة ، وضبطه ، وذلك للتحقق من التقدم الذي تحرزه ، والتأكد من تطابق نشاطات المدرسة مع الخطط الموضوعة من قبل الإدارة المدرسية.

ويقصد بالرقابة أنها : " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين ، على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها ، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر ."

كما يعرفها ( Wright & Others , 1998 ) بأنها " تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى extent ، والتي تتمكن من خلالها استراتيجيات المنظمة وبمجاح من تحقيق أهدافها وغاياتها ، فإذا لم تتمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات ، كما خطط لها وإذا كان القصد من الرقابة هو تعديل استراتيجيات المنظمة و / أو تنفيذها ، فإن ذلك يتطلب أن يتم تحسين طاقة أو قابلية المنظمة لإنجاز أهدافها " ( الحسيني ، 2000 : 220 ) .

وهي تعتمد من حيث جوهرها ، على الأعمال السابقة من أجل الحاضر والمستقبل ، وهي عملية مؤثرة ومتأثرة ، وفاعلة ، ومنفعلة.

#### مراحل عملية الرقابة:

يوضح ( حيدر ، 1999 ) خطوات عملية الرقابة التي تتألف من المراحل المتعاقبة التالية :

1. اختيار المعايير ، وتحديد المقاييس الرقابية ، وثبوت مستوياتها التي تمثل الأداء المرغوب.
2. قياس الأداء الفعلي ، أو استخلاص ما تم تحقيقه ، ومقارنته بالمعايير ، وتحديد الانحرافات والفروق.
3. تبني معايير وطرق تصحيح ملائمة ، تسمح بتصحيح الانحرافات أو الفروق غير الملائمة ، اعتماداً على أفعال وتصرفات مخصصة لمعالجتها(حيدر ، 1999 : 110).

ويشير كل من هويلين وهنجر ( Wheelen & Hunger , 1998 ) أن عملية الرقابة تتألف من خمس خطوات متسلسلة هي :

1. تحديد ما يجب قياسه وتنظيمه ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها ، يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بالموضوعية وبدرجة ثبات عالية ، وأن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى والتي يطلق عليها عناصر النجاح الحرجة Critical Success Factors ، وهي النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها ، كما يتم التركيز على المكونات الاستراتيجية للناتج Strategic Components of Results ، وهي الأنشطة التنفيذية ، التي من المتوقع أن تواجه أكبر قدر من المعنيين عند تنفيذها.

2. تحديد معايير لقياس الأداء.

3. قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمن معينة.

4. مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير.

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، في حال عدم تطابق النتائج مع الأهداف لمعرفة:

- هل الانحرافات بين النتائج ، والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا ؟

- هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟ وهل الأهداف مبالغ فيها؟

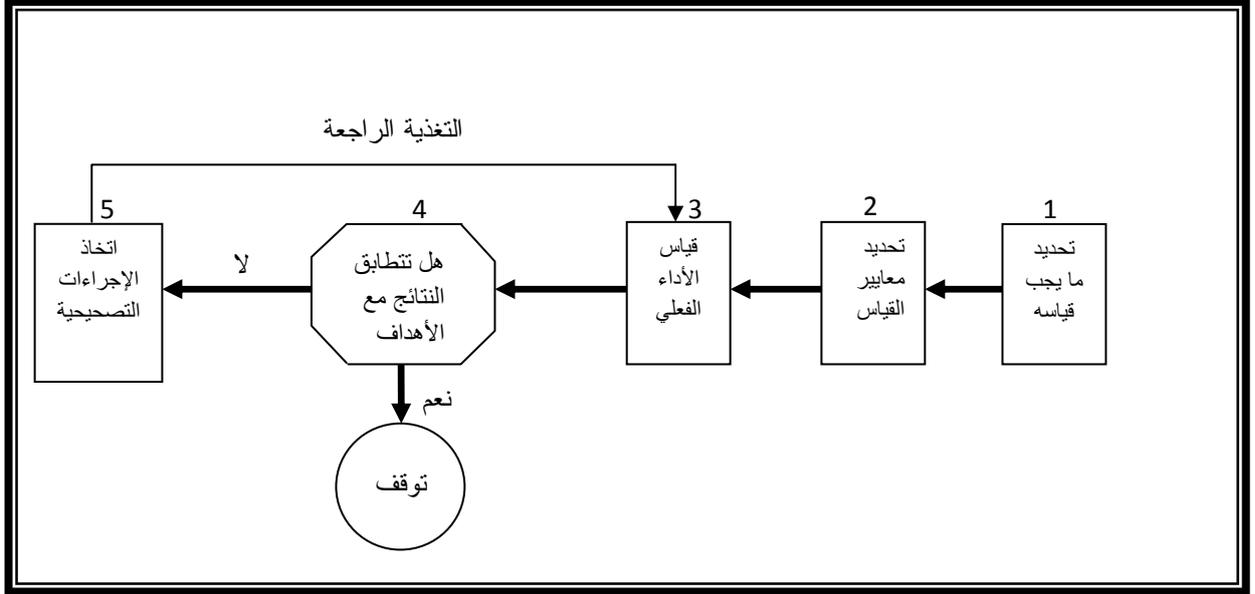
- هل العمليات التنفيذية المستخدمة في العمل مناسبة لإنجاز الأهداف المخطط لها ؟ ( القطامين ، 2002 : 69 - 71 ) .

ويوضح الشكل رقم ( 8 ) خطوات التقييم والرقابة الاستراتيجية:

## شكل رقم ( 8 )

### خطوات التقييم والرقابة الاستراتيجية

( القطامين ، 1996 : 151 )



### مشكلات الرقابة الاستراتيجية:

يوضح ( الدوري ، 2005 ) أهم مشكلات الرقابة الاستراتيجية:

1. الافتقار للأهداف أو معايير الأداء الكمية ، وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
2. استبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الأنشطة المساعدة لتحقيق الأهداف هي الأهداف نفسها ، أو عند تعديل هذه الأنشطة لتحقيق أهداف أخرى وهناك نوعان من هذه المشكلة:
  - أ. استعاضة السلوك والقصور في الأداء بميل المدراء إلى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلاً من السلوكيات التي لا يمكن قياسها.
  - ب. إنشاء مراكز مسئولة منفصلة داخل المنظمة مما يؤدي لضعف التعاون مما يؤثر سلباً على الأداء.
3. خضوع عملية التقييم للحكم الشخصي ، وبالتالي إلى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج ( الدوري ، 2005 : 338 ).

## تقييم الأداء الاستراتيجي:

في إطار النظرة العامة حول تقييم الأداء الاستراتيجي تبرز ثلاث ملاحظات هي:

**الأولى:** أن التغيير في الأعمال هو الذي يجبر المنظمة على إعادة التفكير ، فيما تفعله أو كيف تقدر أربعة جوانب عريضة للأداء المؤسسي تتمثل في الاستراتيجية ، والعمليات ، والأفراد، والنظم.

**الثانية:** من الواضح أن تقييم الأداء يكون محدداً ، وموجهاً للتغيير ، والتحسين ، حينما يتم تفسيره استراتيجياً ، وإعادة ربطه وتنسيقه تبعاً لذلك.

**الثالثة:** ينبغي أن يجرى التقييم ويحقق نتائجه في سياق من التوقعات المتصلة ، من جانب أطراف عديدة ، ومتنوعة ( أشتون ، 2001 : 15 ).

**ويوجز ( الحسيني ، 2000 ) أهمية تقييم الأداء بالجوانب التالية :**

1. يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
2. يظهر تقييم الأداء مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
3. يوفر معلومات للمستويات الإدارية لأغراض التخطيط والرقابة والقرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
4. يظهر التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل.
5. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة مع المنظمات الأخرى.
6. يؤدي للكشف عن العناصر ذات الكفاءة ووضعها في مكانها المناسب.
7. يؤدي لتحقيق الأهداف المحددة في الخطط.
8. يوضح المركز الاستراتيجي للمنظمة.
9. يعكس درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها ( الحسيني ، 2000 : 233 - 234 ).

**عناصر تقييم الأداء الاستراتيجي :**

ويذكر ( زايد ، 2003 ) عناصر تقييم الأداء الاستراتيجي والتي تتمثل في:

1. توافر الدافع للتقييم.
2. توافر نظام متابعة للتقييم.
3. توافر معايير للتقييم.

وقد قام تيليس ( Tilles ) بوضع عدداً من المعايير المتعلقة بكيفية تقويم الاستراتيجية وهي: درجة المواءمة الداخلية والخارجية ، ودرجة المناسبة لموارد المنظمة ، ودرجة تقبل الخطر ، ودرجة المناسبة مع عنصر الوقت ودرجة القابلية للتنفيذ ، وما إذا كانت الاستراتيجية تقوم على ناحية ضعف معينة في المنظمة ، أو إذا كانت تقتنص فرصاً معينة في البيئة الخارجية للمنظمة ، وما إذا كانت الاستراتيجية تنفّدى ، أو تقلل أو تحايد ، تأثير التهديدات الرئيسية في البيئة الخارجية ( زايد ، 2003 : 127 - 129 ) .

ويمكن إيجاز تقويم الأداء بالجوانب التالية :

1. يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح المدرسة ، من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
  2. يظهر مدى إسهام المدرسة في عملية التنمية الاجتماعية ، من خلال تحقيق أكبر قدر من الأهداف ، بأقل التكاليف ، والتخلص من عوامل الهدر والضياع ، في الوقت والجهد والمال.
  3. يوفر معلومات لأغراض التخطيط والرقابة ، واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية ، وموضوعية.
  4. تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها ببيئة المدرسة ( القطامين ، 1996 : 155 ) .
- ويوضح ( الماضي ، 2006 ) أنه لكي يكون نظام الرقابة على الاستراتيجية فعالاً ، ذا جدوى حقيقية ، ينبغي أن يتوافر عدد من الشروط من أهمها:
- 1- أن تكون النظام اقتصادياً.
  - 2- أن تكون الرقابة ذات معنى.
  - 3- أن تكون في الوقت المناسب ( الفورية ) .
  - 4- واقعية تعكس الحقيقة.

- 5- علاجية.
- 6- أن تتعد عن مقاطعة اتخاذ القرار.
- 7- البساطة والبعد عن التعقيد.
- 8- المرونة.
- 9- تكسر اقتناع المشاركين بدور فهمهم له.
- 10- تتناسب مع ظروف كل منظمة ، فليس هناك نظام رقابة نمطي يصلح لجميع المنظمات في جميع الظروف ، ولا للمدرسة الواحدة في جميع الأوقات ( الماضي ، 2006 : 497 ) .

**ويضيف ( القطامين ، 1996 ) بعض الشروط لضمان نجاح الرقابة الاستراتيجية وهي:**

1. أن تتضمن الحد الأدنى من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة حيث إن الكم الكبير من المعلومات ، يؤدي لضياع المعلومات الهامة وبسط هذا الكم المفيد وغير المفيد.
2. التركيز بصور رئيسية على النشاطات الحيوية بعض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس.
3. التركيز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى ، إضافة للجوانب الأدائية ، قصيرة المدى.
4. تركيز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف في موقعها المحدد ( القطامين ، 1996 : 156 – 157 ) .

وفي ضوء المعطيات السابقة تبرز لنا أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي من خلال ما يتميز من الإمكانيات المادية ، بالنسبة للاحتياجات المتزايدة للمدارس ، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد المتاحة من الاستثمار الكفاء لهذه الإمكانيات ، وتأثيرها على أهداف المدارس .

كما يتضح أن الهدف الأساسي من عملية التقويم والرقابة الاستراتيجية في المدرسة، هو التأكد من أن الاستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ بالمدرسة ، قد ساهمت بصيغة أو بأخرى في تحقيق الرسالة ، والأهداف الخاصة بها ، وذلك بالتركيز على تقييم الجودة ، وقدرة

المدرسة على صنع القرار واختيار البدائل الاستراتيجية ، إضافة إلى أن عملية التقييم يجب أن تكون عملية مستمرة لكي تحقق المدرسة أهدافها التي تصبو لها ، كما يتضح أنها تشكل مجموعة من الأنشطة الهامة والحيوية التي تهدف إلى ضبط إيقاع العمليات التنفيذية ضمن الحدود المخطط لها والتي تؤدي إلى إنجاز أهداف المدرسة كما خطط لها( القطامين ، 2002 :71).

#### 5. تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة:

يحتاج مدير المدرسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتنمي وتجدد وتبدع ، وتضيف ، وتستثمر ، رؤية تمكنه من الاستجابة لمتطلبات العصر ، والتنافس في مختلف النشاطات ، وتحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً ، وتعطي تصوراً واضحاً لما يمكن أن تكون عليه المدرسة في المستقبل ، من خلال وضع استراتيجيات معينة ، يحدد فيها ما يرغب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل ، بمشاركة أعضاء المجتمع المدرسي لوضع رؤية المدرسة موضع التنفيذ.

تعتبر الرؤية حجر الأساس الذي يبني عليه التخطيط الاستراتيجي ، وهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه أو أن تكون في المستقبل ، وما من شك بأننا نعيش اليوم عصر التغيير والتغير ، والانفجار المعرفي الهائل ، ولكي يستفيد مدير المدرسة من ذلك في تطوير العملية التعليمية التعلمية بها ، فإن عليه أن يضع رؤية محددة بواقع العمل المدرسي ، حيث تعد هذه الرؤية ، العين النافذة التي ينظر من خلالها ، لتحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة.

ويذكر ( العويسي ، 2003 ) أن الرؤية تتحدد فيما يلي:

- تحديد الوضع المستقبلي للمدرسة.
- وضع استراتيجيات محددة حتى لا تصبح خيالياً بعيداً عن الواقع.
- استثارة حماس العاملين في المدرسة.
- الدافعية للمشاركة في تنفيذ الرؤية.
- وضع سيناريوهات للإنجاز.
- تحديد منظومة القيم والأهداف المدرسية.
- تحديد المجال الذي سيتم التركيز فيه.

- الربط بين رؤية المدرسة والخطة الاستراتيجية الخاصة بها.
- قابلية الرؤية للتنفيذ وبعدها عن الخيال.

[www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.html](http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.html)

كما ترى ( Sylvia , 1993 ) أن الرؤية الاستراتيجية لها أربع خصائص تتمثل فيما يلي:

1. تنشيط الأفراد وتزويدهم بالطاقة والدافعية.
2. لها أثر أو مدلول في بيئة العمل.
3. وتحديد مقياس ، أو معيار للتفوق أو التميز.
4. النظرة المستقبلية.

وتضيف ( Lashway , 1997 ) أن الرؤية تعتبر طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط لأنها تعكس حاجات وأغراض المجتمع ليس فقط من ناحية تطوير التعليم بل لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع.

<http://www.ed.gov/databases/ERIC/digests/ed402643.html>

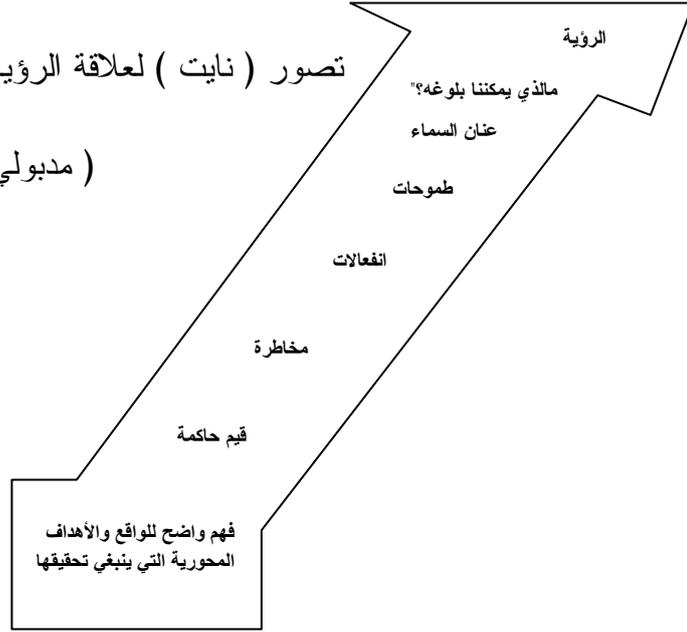
وبذلك يمكن القول أن الرؤية الاستراتيجية ، هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود ، وهي خطة معيارية تتضمن مجموعة القيم والمعايير والانتقالات المعبرة عن طموحات العاملين بالمدرسة، وطلابها ، وهي تصور يضعه مدير المدرسة ، لا يمكن تحقيقه في ظل الإمكانيات الحالية ، وإن كان من الممكن الوصول إليه في الأجل الطويل ، من خلال وضع استراتيجيات محددة لما يرغب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل ، بمشاركة جميع العاملين لتنفيذ هذه الرؤية.

ويوضح الشكل التالي تصور نايت ( Knight , 1997 ) للرؤية في علاقتها بالفهم والتحليل للواقع والمأمول ، وما تحمله من مخاطر ، ورغبة جامحة نحو بلوغ عنان السماء ، كما يعبر عن الدور التحفيزي ، للمكون الانفعالي الوجداني من الرؤية ، وحشد جهود العاملين بالمدرسة في الاتجاه المناسب ، موجهين بالسؤالين المحوريين: " إلى أين نحن ذاهبون ؟ " وفي أي إطار نتحرك ؟ " ( مدبولي ، 2001 : 87 - 88 ) .

شكل رقم ( 9 )

تصور ( نايت ) لعلاقة الرؤية بتوجيه التخطيط الاستراتيجي

( مدبولي ، 2001 : 88 )



ويذكر ( مرسي ، 2001 ) أهم خصائص العبارات الدالة على الرؤية المستقبلية وهي:

1. أن تتصف بالوضوح.
2. أن تكون ذات معنى ومغزى.
3. أن تتطلع للمستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
4. أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل.
5. أن تستهدف حفز العاملين والعملاء.
6. أن تتصف بالإيجاز والتحدي والانجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر ( مرسي ، 2003 : 58 ).

ويوضح ( العويسي ، 2003 ) أن عناصر الرؤية الاستراتيجية تتحدد فيما يلي :

1. تحديد الوضع المستقبلي ، الذي نرغب أن تكون عليه المدرسة ، ويقضي ذلك الإجابة على الأسئلة التالية :  
- ما الذي يجب أن تكون عليه المدرسة خلال العشر سنوات القادمة؟ وما شكل و حجم التطور الذي تحاول تلك الرؤية إحداثه؟ وما المجالات والأنشطة التي نرغب أن تكون موجودة في مدارسنا مستقبلاً من خلال تلك الرؤية؟ وما الاستراتيجية لتحقيقها؟
2. تحديد الأهداف العامة والإجرائية التي ترغب المدرسة في إنجازها مستقبلاً من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الأهداف العامة والإجرائية التي ترغب المدرسة في إنجازها مستقبلاً؟
- ما الاستراتيجيات التي تعمل على إنجاز تلك الأهداف؟
- 3. ثقافة المدرسة والإجابة على الأسئلة التالية:
- ما نظام القيم الذي يحقق رؤية المدرسة؟
- ما تأثيرها على مستقبل المدرسة؟
- 4. اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- 5. تحديد المواد والمصادر اللازمة لتنفيذ الرؤية.
- 6. تحديد مجالات الأنشطة لتحديد الرؤية.

www.mov.om\mov\bulletin\02.htm. ( 2003/1/5)

ويصف كوتر ( Kotter , 1996 ) عملية صياغة الرؤية بأنها تعتمد على ممارسة التمرين لكل من القلب والعقل معاً ، وبأنها تستغرق وقتاً ، وأنها تتابع على الوجه التالي :

1. المسودة الأولى : وهي من إبداع شخص واحد غالباً ، وتتضمن مجموعة عبارات تعكس الحقائق والأحلام عن المؤسسة.
2. دور مجموعة المستشارين.
3. أهمية العمل الجماعي.
4. أهمية الدمج بين العقل والعاطفة.
5. أهمية الفوضوية من خلال مناقشة الأفكار.
6. لا محدودية الإطار الزمني.
7. خصائص المنتج النهائي وما يميزه ، ويترتب على ذلك تمهيد المناخ الداخلي، والخارجي لإحداث التغيير ، كما يحدد كوتر أهم عناصر الاتصال الفعال وهي:
- البساطة ، والبلاغة ، والتمثيل ، والطرح للنقاش والتداول على مستويات متعددة ، والتكرار ، والذبيوع ، والقذوة الحسنة ، وإظهار مصداقية واضعي الرؤية ، وتبادل الرؤى والتواصل ، والتغذية الراجعة ( مدبولي ، 2001 : 89 - 90 ).

وتتميز العبارات الدالة على الرؤية المستقبلية بأنها :

1. تتصف بالوضوح.

2. ذات معنى ومغزى.
3. تتطلع للمستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.
4. تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل.
5. تهدف إلى حفز العاملين والطلاب.
6. تتصف بإيجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر ( مرسى ، 2003 : 58 ).

في ضوء ما سبق ، يتضح لنا أن الرؤية المستقبلية هي المنتج النهائي التي يسعى مدير المدرسة من خلالها لتحقيق الأهداف المرسومة للخطة الاستراتيجية للمدرسة ، وهي التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المدرسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً.

## القسم الثالث

### المهارات الأساسية للقائد أو المدير الإداري

الخصائص العامة للمهارة:

يوضح كل من ( أبو حطب وصادق ، 1994 ) أن التغيير في الأداء والإلتقان النهائي اللازم لاكتساب المهارة ليس هو مجرد الأداء الأولي مضافاً إليه عنصر السرعة ، بل إنه أداء قد يختلف كميّاً عن الأداء المبدئي ويتميز بالتغيرات الهامة التالية:

1. زيادة المرونة في الأداء والقدرة على توقع النتائج نتيجةً للتأهب للظروف أو الشروط أو المواقف المتغيرة ونقص الشعور بالمفاجأة أثناء الأداء.

2. زيادة الثقة بالنفس ونقص مشاعر التردد.

3. زيادة الشعور بتحسين الجهود نحو اتجاه الرضا عن العمل والإقبال عليه.

4. زيادة الاستبصار بالعمل وإدراك العلاقات بين أجزائه وزيادة التفهم لمعناه ومغزاه مما يساعد على إدراك المتعلم للأسباب الحقيقية لأي اضطراب يطرأ على الأداء دون حدوث خلل ظاهر فيه.

5. الانتظام في الأداء بحيث يعطي انطباعاً بعدم التسرع بينما يكون المعدل الفعلي للأداء على درجة كبيرة من السرعة بالفعل ( أبو حطب وصادق ، 1994 : 661 ).

ويتوقف نجاح القائد الإداري في التأثير على العاملين وتحقيق أهداف الأداء بما يتمتع به من مهارات تيسر له مهمته ، وتمثل مجموعة المهارات التالية ما توافق عليه الفكر الإداري المعاصر بكونها أساسية في تشكيل قدرات القائد الإداري في علاقته بمعاونيه:

1. **المهارات الفكرية:** يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات ، واستثمار المعلومات المتاحة ، وتوظيفها ، كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات ، وتنمية السياسات ، ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات.

2. **المهارات الإدارية:** كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية ، في اختيار مساعديه ، وتشكيل فرق العمل المتجانسة ، والفعالة التي يعهد إليها بمهام إدارة الأداء مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.

3. المهارات الإنسانية: وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين ( السلمي ، 2001 : 289 ).

وفيما يتعلق بالمهارات المطلوبة لنظام إدارة الأداء ، يبين ( هلال ، 1995 ) أن أهم هذه المهارات تتمثل في الاتصال ، وتحديد الأهداف ، وتحديد المسؤوليات والمهام ، وتحديد معايير الأداء، والتفاوض، والتغذية العكسية، والتوجيه أثناء الإشراف، والتقييم(هلال ، 1995 : 89). ويوضح ( محمد ، 2001 ) أن القائد الفاعل هو الذي يعمل مع المرؤوسين من أجل أن يصنع رؤى مستقبلية واستراتيجيات كوسائل لتحقيق الأهداف ومن هذه المهارات:

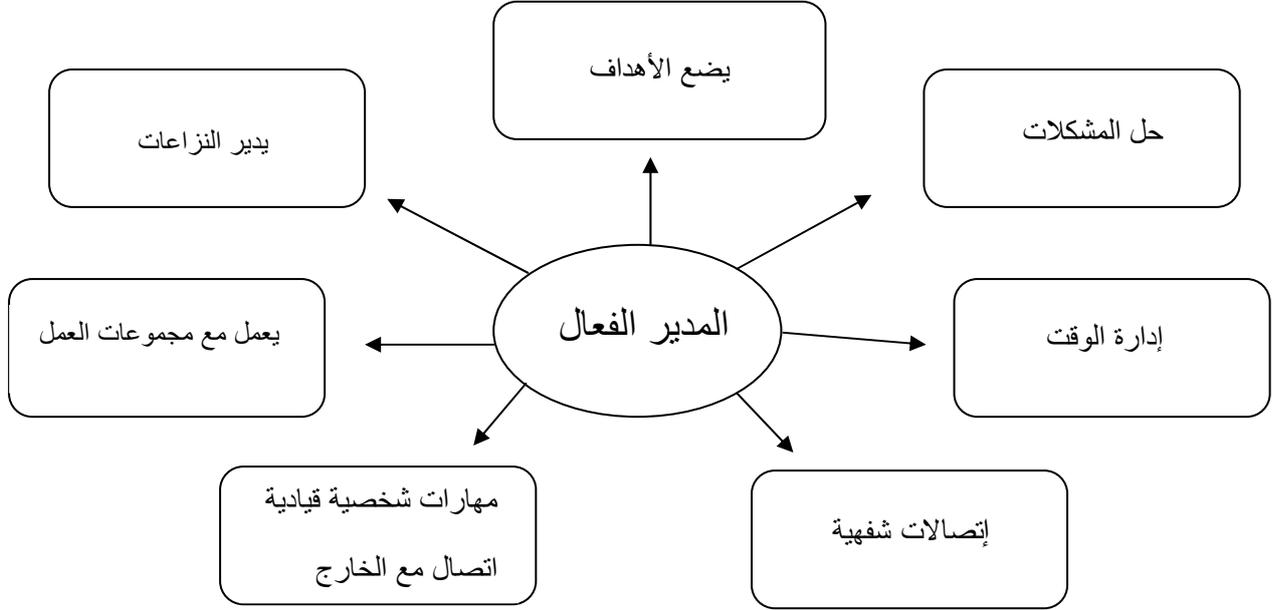
- التمكين Empowerment يحصل التمكين عندما يشارك القائد أتباعه ، في جهود وعمليات التأثير ، والسيطرة.
- الحدس أو البديهة Intuition أي قدرات القائد على فحص الحالة ، وتوقع تغيرات محتملة ، والإقدام على المخاطر ، وتكوين الثقة.
- معرفة الوضع الشخصي للقائد Self-understanding لمعرفة نقاط القوة والضعف.
- وضع رؤى visions أي المقدرة على تصور مستقبلي ، مختلف ، وأفضل من الوضع الحالي ، وطرق تنفيذه.
- توحيد القيم Value Congruence أي القدرة على فهم المبادئ التي تسترشد بها المنظمة والعاملون للتوفيق بينها ( محمد ، 2001 : 182 - 183 ).

ويوضح الشكل رقم ( 10 ) أهم المهارات التي يمارسها المدير الفاعل:

## شكل رقم ( 10 )

المهارات التي يمارسها المدير الفاعل

( Robbins & Coulter , 1999 : 16 )



### مواصفات القائد أو المدير الناجح:

إن المدير الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسون ، ويمكن إيجاز صفات القائد أو المدير الناجح كما يلي:

1. العقيدة الصحيحة: لأنها تهيء إلى المثل العليا وتدعو إلى عمل الخير.
2. الشورى: حيث لا ينفرد باتخاذ القرارات الهامة وحده.
3. الاستناد إلى الحقائق.
4. الحرص الشديد.
5. الفطنة وبعد النظر حيث يكون لماًحاً سريع الفهم وحكياً في تصرفاته.
6. الشجاعة والحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية.
7. القدرة على تحمل المسؤولية.
8. معرفة الأصول العملية للإدارة.
9. العقلية المنظمة.

10. الشعور الإنساني في المعاملة.

11. القدرة على حوز الثقة.

12. الشخصية النافذة ( عباس ، 2004 : 19 ).

**ويذكر ( السباعي ، 2003 ) أهم مظاهر المهارات الإنسانية للمدير والتي تتمثل في:**

مهارة اختيار المساعدين وتشكيل عملهم وإرشادهم ، وتحفيز وتشجيع العاملين ، والتفويض ، ومساندة العاملين ، والاتصال ، والاقتناع ، والمبادرة ، وتحليل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وتنظيم الوقت ، وإدارة الاجتماعات ، والتعامل مع التغييرات ، وإدارة المعلومات والقيادة.

**كما يذكر أهم مظاهر المهارة القيادية للمدير وتتلخص في:**

- الثقة ، والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية ، وإدراك آثارها المحتملة ، واكتشاف الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية ، وابتكار السبل لاستثمارها ، واكتشاف الانحرافات ، والتيارات السالبة في الوقت المناسب ، والحسم في التعامل مع الأفراد بتوضيح واجباتهم ، ومسئولياتهم ، وتحفيزهم للعمل ، والإبداع ، والعدل ، والموضوعية في تقييم أداء العاملين ، والقدرة على مواجهة الأزمات ، وابتكار الحلول المناسبة ، والرغبة المستمرة في التطوير ، والتحديث ، والانفتاح على الأفكار الإدارية الجديدة ، وإشراك المساعدين وتشجيع المرؤوسين على التزود بالمعرفة ( السباعي ، 2003 : 152 - 153 ).

**ويوضح ( أبو خليل ، 2001 ) أهم المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة عند التخطيط لمواجهة الأزمات ومنها:**

- الهدوء عند التعامل مع الأزمة.
- تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية ما يحيط بالأزمة.
- مهارة تبني وتدعيم فلسفة إدارة فريق الأزمة.
- القدرة على التفويض واتخاذ القرارات الرشيدة.
- القدرة على الاتصال الفعال رأسياً وأفقياً.
- القدرة على رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة.

- القدرة على إدارة الوقت ( أبو خليل ، 2001 : 287 ).

كما يذكر ( العجمي ، 2000 ) أهم المهارات التي يجب على مدير المدرسة توظيفها في مجال استخدام الحاسب الآلي :

- بناء نظام قاعدة معلومات مدرسية متطور ، يتناول بيانات أحوال الطلبة.
- ضبط نتائج الطلبة واستخراج كشف الدرجات للصف والشهادات المدرسية المطلوبة.
- متابعة حضور وغياب الطلبة وحفظ السجلات.
- تغذية الإدارة العامة للتخطيط بالوزارة بإحصائيات المدرسية(العجمي ، 2000 : 256).

ويضيف ( سمعان ومرسي ، 1975 ) بعض المهارات لممارسة الجوانب المالية وهي:

- المهارة في تناول وفهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.
- المهارة في معالجة العمليات المالية وإتباع الطرق السليمة.
- المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المالية بصورة سليمة ودقيقة وأمينة ( سمعان ومرسي ، 1975 : 74 ).

وفيما يتعلق بوضع الأهداف والمهارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس يذكر ( عابدين ، 2001 ) المهارات التالية:

- الحرص على فهم ووضوح أهداف المدرسة التي يعمل بها.
- الحرص على شرح وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين والمجتمع المحلي.
- أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.
- توضيح معايير قياس الأداء للعاملين.
- التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.
- قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه ( عابدين ، 2001 : 127 ).

ويذكر ( أحمد ، 2001 ) أن أهم المهارات الأساسية التي ينبغي أن يمارسها مديرو المدارس لاتخاذ القرارات ما يلي:

1. التعرف على المشكلة والعوامل المسؤولة عنها.

2. تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ، ومن سيتخذ القرار .
3. تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد .
4. اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار .
5. إشراك الطلبة والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار .
6. التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
7. تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار .
8. متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ ( أحمد ، 2001 : 170 ) .

وجدير بالذكر أن مدير المدرسة الجيد يستطيع امتلاك هذه المهارات من خلال الممارسة الفعلية واتباع الأسلوب المنظم لحل هذه المشكلات .

أما فيما يتعلق بمهارات التقويم ، فيوضحها ( سمعان ومرسي ، 1975 ) فيما يلي :

- التعرف على الأهداف .
- وضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها .
- مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير .
- استخدام أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات .
- تشجيع المعلمين على تقويم ذاتهم .
- المساهمة بمساعدة المعلمين على تقويم أعمالهم ( سمعان ومرسي ، 1975 : 29 ) .

أما ( الجبر ، 2002 ) فتذكر أهم مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مدير المدرسة لعقد الاجتماعات وتشمل :

- التخطيط الجيد والإعداد المسبق وتحديد الأهداف والزمن والمكان .
- توزيع جدول الأعمال على المجتمعين قبل عقد الاجتماع .
- الالتزام بأداب الاجتماع وحسن تسيير الجلسة .
- التقويم والمتابعة لتوصيات الاجتماعات ( الجبر ، 2002 : 251 ) .

**المهارات الأساسية للمدير الاستراتيجي :**

يعرف ( الماضي ، 2006 ) المديرين الاستراتيجيين بأنهم " الأشخاص الذين يقومون بعملية إدارة الإستراتيجية بكل عناصرها " ( الماضي ، 2006 : 69 ) .

كما يعرف ( مرسي ، 2003 ) المدير الاستراتيجي بأنه : " المدير المسئول عن وظائف ومهام الإدارة الاستراتيجية ، في نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسها ، وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منه " ( مرسي ، 2003 : 81 ).

وتعرف الباحثة المدير الاستراتيجي بأنه : " الشخص المسئول عن إدارة المدرسة الثانوية والذي يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي في نطاق مدرسته بالتعاون مع العاملين فيها وبالتنسيق مع المستويات التنظيمية الأعلى في وزارة التربية والتعليم " .

ويوضح ( الماضي ، 2006 ) أهم المهارات والصفات المطلوبة في المدير الاستراتيجي وهي:

1. التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.
2. القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.
3. القدرة على مواجهة وحل المشاكل.
4. سلامة المنطق وصفاء الذهن.
5. سرعة البديهة.
6. الذكاء الفطري.
7. القدرة على التحليل المنطقي.
8. سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
9. سعة الأفق والنظرة الكلية للأمر.
10. التحرر من قيود الإلف والعادة الخاطئة.
11. البصيرة النافذة والإلهام الموفق.
12. حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.
13. فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.
14. القدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفاعلية.
15. الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
16. قوة الإدارة وشدة العزيمة التي لا تقتر ( الماضي ، 2006 : 69 – 73 ).

وقد حدد هنري منتزبرج ( Mintzberg ) من خلال دراسة أجراها على خمسة مديري تنفيذيين عدة أدوار رئيسة للمدير الاستراتيجي مرتبطة ببعضها البعض وهي:

- الشخصية الاعتبارية: حيث يؤدي الدور القانوني والواجبات الاجتماعية.
  - القائد والمظهرية: حيث يوجه ويحفز ويطور المرؤوسين ويشرف عليهم.
  - ضابط الارتباط: بامتلاكه لشبكة من المعلومات والاتصالات على الصعيد الداخلي والخارجي لإيجاد التلاؤم والتوازن.
  - مراقب: يبحث ويتابع المعلومات باستمرار لمعرفة الأجواء الخارجية ، ويؤدي دور العصب المركزي داخلياً.
  - ضابط الاتصالات: موزع ينقل المعلومات للعاملين باستمرار ، ويناقش الخطط ويقدم النصائح.
  - الناطق الرسمي: فهو الناطق باسم المؤسسة ، لنقل المعلومات للبيئة الخارجية.
  - مدير الأزمات : يرأس المدير فريقاً خاصاً بإدارة الأزمات.
  - أمر بالمعروف: يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة ، لتشغيل الجوانب المختلفة.
  - مفاوض: باسم المدرسة ( القطامين ، 1996 : 41 - 42 ).
- أما دراكر ( Dracker , 1974 ) فقد حدد صفتين رئيسيتين للمديرين الاستراتيجيين:
1. القليل منها مستمر ، أي أن أعمال المدير الاستراتيجي غير روتينية ، وغير متكررة.
  2. أنهم يتمتعون بقدرات عالية ، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير ، والتشخيص وتقييم البدائل ، إضافة للقدرات المرتبطة بالحدس أو التنبؤ للمستقبل ( Dracker , 1974 : 517 ).
- كما حدد بيرنارد ( Bernard , 1985 ) ثلاث خصائص يتميز بها المديرون الاستراتيجيون هي:
- الالتزام والانضباط في العمل ، كما أن اتجاهاتهم وقيمهم واضحة ومتصلة بأهداف المنظمة.
  - التمتع برؤية ثابتة وواضحة ، عند وضع الأهداف للمنظمة ، تتعدى الرؤية الطبيعية للمديرين الآخرين.

- الاتسام بثقة عالية في قدراتهم ، في الوصول إلى مستويات أداء عالية ، وفعالة تمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات ، تميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة ( Bernard , 1985 : 28 ).

ويذكر ( الدورى ، 2005 ) خمسة خصائص ومهارات أساسية للمديرين الاستراتيجيين وهي:

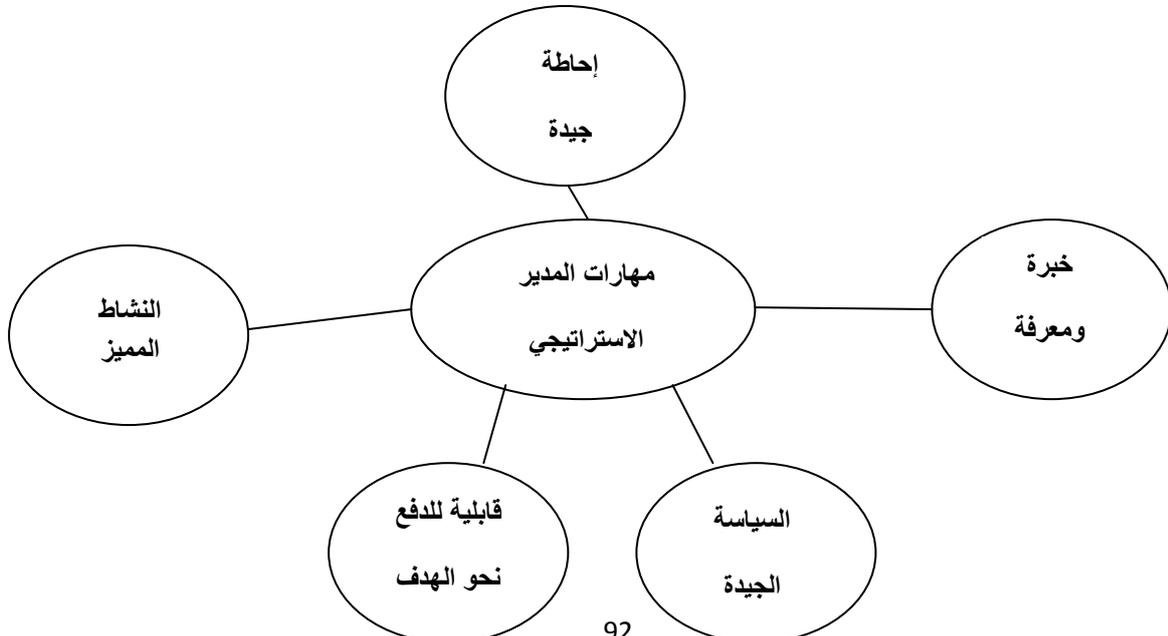
1. امتلاك الناجحين منهم القدرة على الاطلاع ، والإحاطة الجيدة ، بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف مستويات المنظمة.
2. تخصيص الوقت والنشاط حيث يتميز المدراء الاستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت ، والنشاط بين مختلف المواضيع والقرارات والمشاكل التي يواجهونها.
3. السياسة الجيدة حيث يجيد المدير الاستراتيجي مباريات القوة مع المهارة.
4. المهارة والمعرفة ، والخبرة بكيفية الإقناع.
5. امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج ، في أسلوب تدريجي ، نحو تحقيق الهدف ( الدورى ، 2005 : 33 - 34 ).

ويمكن تصور خصائص مهارات المدير الاستراتيجية في الشكل التالي :

شكل رقم ( 11 )

خصائص مهارات المدير الاستراتيجي

( الدوري ، 2005 : 33 )



في ضوء ما سبق نرى أن تحديات العصر القادم تفرض على مدير المدرسة الثانوية ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنه من العمل في ظروف بيئية جديدة ، تختلف تماماً عن الظروف اتساعاً في العمل فيها من قبل ، فإن نقطة البداية المنطقية والعملية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة ، هي أن يبدأ مدير المدرسة الثانوية في تقييم خبراته ، وممارساته السابقة ، وأن يعيش واقعه ، وأن يبنى له رؤية مستقبلية واضحة ، لهذا السبب فإن نقطة البداية لاستراتيجية إدارية سليمة ، هي بناء وتكوين شخصية مدير المدرسة الثانوية العصري.

وقد توصل ( Katz , 1955 ) في دراسة له أن الإدارة الفعالة تركز على ثلاث مهارات أساسية هي:

1. المهارة الإنسانية : وهي تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص ، على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

2. مهارات فكرية : تتعلق بمعرفة متجمعة ، تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المدرسة كوحدة متكاملة ، وفهم الأمور المعقدة فيها ، والتي ينشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

3. مهارة فنية : تتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء ، فهي تتضمن القدرة على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة ( الماضي ، 2006 : 73 - 74 ) .

وفيما يتعلق بالمهارات الثلاثة يوضح ( الطويل ، 2006 ) أن الأهمية النسبية لها تكمن في أنها تساعد على تجويد أداء المسؤولين التربويين ، وتجعل من قراراتهم أكثر واقعية وقابلية للنجاح ، وبالرغم من أن هناك درجة من التداخل بين هذه المهارات ، بمعنى أن المهارات الفكرية تحمل في طياتها شيئاً من المهارات الفنية ، ولا بد أن يصاحبها أيضاً لمسات ، إلا أن المهارات الفنية تحتل مكان الصدارة في الأهمية ( الطويل ، 2006 : 29 ) .

ويشير ( المغربي ، 1999 ) إلى أهم خصائص مدير الأعمال ذوي السمات الابتكارية والتفكير الاستراتيجي هي :

- الاستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر مؤوسيتهم .

- الاستعداد للأفكار غير المدروسة جيداً.
- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.
- القدرة على إصدار قرارات سريعة.
- ارتفاع مهارة الاتصال الفعال.
- عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير بهم.
- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة ( المغربي ، 1999 : 43 - 45 ).

**ويوضح كل من ( الأغا والأغا ، 1996 ) أن هناك العديد من المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد أو المدير الإداري التربوي ومنها :**

1. إدراك العلاقات ، الإدارية من جميع جوانبها القريبة ، والبعيدة ، والقدرة على معالجتها معالجة دقيقة وشاملة.
2. القدرة على ربط التدابير الإدارية التي يتخذها بالخط العام لسياسة السلطة السياسية العليا في المجتمع ، بحيث يؤدي هذا الربط إلى تحقيق الصالح العام.
3. القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية ، بالجمع بين عناصر التنظيم ، وقواعده بالقدر المناسب من حيث تفويض السلطة ، وتبسيط الإجراءات ، والتنسيق بين مختلف الإدارات ( الأغا والأغا ، 1996 : 206 ).

**ويضيف ( زايد ، 2003 ) أن المدير الاستراتيجي العصري لابد أن يمتلك العديد من المهارات ومنها :**

1. تنمية قيم العمل الإيجابية لدى المرؤوسين.
2. امتلاك رؤية مستقبلية واضحة ومحددة تدفعه للتحدي والسعي وراء كل ما هو جديد.
3. القدرة على شحذ همم المرؤوسين.
4. القدرة على مساعده المرؤوسين على إعادة النظر في الطرق التقليدية ، والبحث عن كل ما فيه ابتكار .
5. دعم المبادرة ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة.

ويضيف بيرنر ( Burner , 1996 ) أن التحدي الأكبر الذي سوف يواجه المدير الاستراتيجي العصري في مرحلة التحول الإداري القادمة هي التجديد والابتكار ، حيث تتميز المنظمات الناجحة بكونها قادرة على تعزيز مقومات الأداء الابتكاري للعاملين ( زايد ، 2003 : 160 - 163 ) .

ويوضح ( هلال ، 1997 ) أهم مهارات المدير المبدع والتي تتمثل فيما يلي :

- القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار الجديدة في مجال وزمن محدد ، حيث تمثل القدرة على تدفق وانسياب الأفكار أول وأهم صفات المبدعين ، وكلما زادت هذه القدرة زادت معها القدرات الإبداعية.

- المرونة في التفكير .

- القدرة على الرؤية العميقة والثاقبة للأشياء.

- الأصالة الفكرية وإنتاج أفكار ذات تأثير أقوى على المدى القريب والبعيد.

- استنتاج العلاقات بين الأشياء ( هلال ، 1997 : 54 - 55 ) .

ويؤكد لاري دلوجش ( Dlugosh , 1993 ) أن مدير المدرسة الاستراتيجي ينبغي أن يتحلى

بمجموعة من الكفاءات والمهارات ، تتمثل في التالي:

- تمثل واستلهم القيم ، والمعتقدات التربوية ، والمهنية التي تعتمدها المدرسة.

- تحديد الأهداف العامة ، والأهداف المرورية للمدرسة.

- رصد وتقييم الأحداث ، والدلالات ، والمؤشرات ، التي يمكن الاسترشاد بها في رسم معالم التغيير الذي تنشده المدرسة.

- وضع المجتمع أمام مسؤولياته ، تجاه الشراكة مع المدرسة في التخطيط ، والتنفيذ ، والمتابعة.

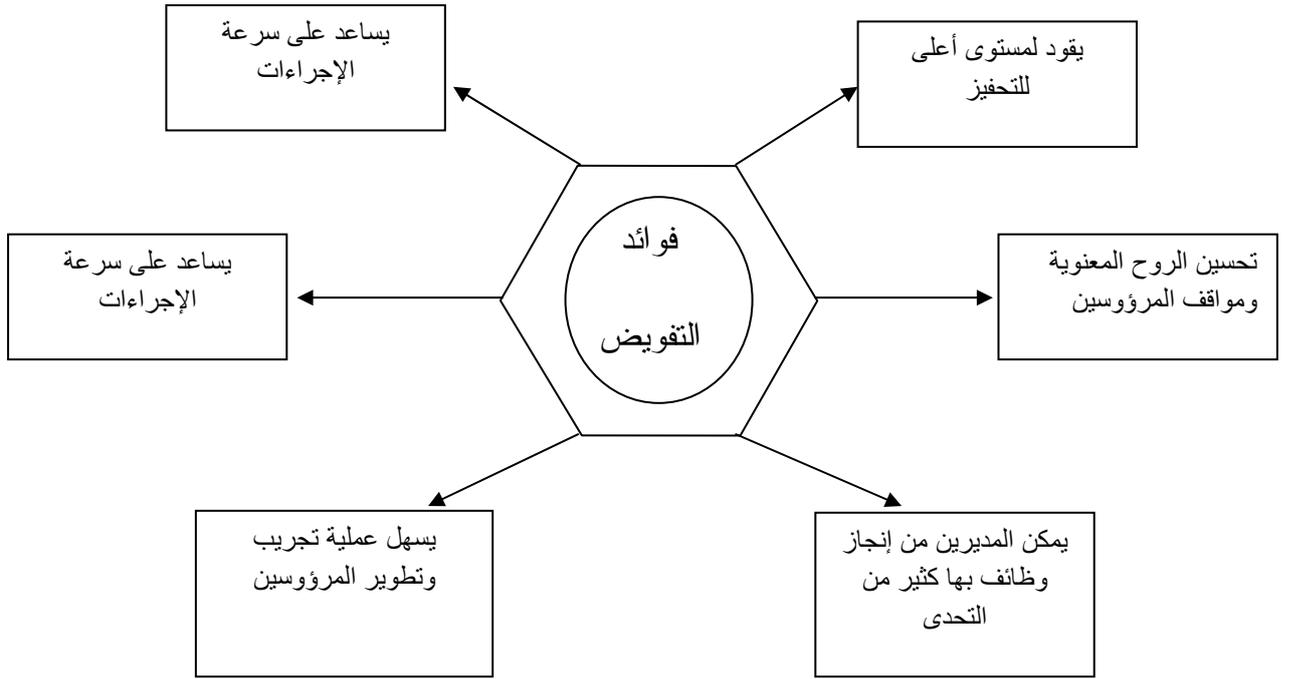
- تحديد الأهداف الإجرائية ، ذات الأولوية ، ورصد الموارد ، والإمكانات اللازمة ، لإنجازها من خلال التكتيكات المناسبة ( مدبولي ، 2001 : 38 - 39 ) .

ويرى ( البرادعي ، 1999 ) أن التفويض مهارة من أهم مهارات المدير العصري حيث يبين الشكل التالي الفوائد التي تعود على المنظمة نتيجة امتلاك هذه المهارة.

شكل رقم ( 12 )

تفويض السلطة يساعد على تحسين أداء المنظمة لأسباب متعددة.

( البرادعي ، 1999 : 168 )



وقد أصبح مطلوباً أن يجيد مديرنا لغة جديدة هي لغة التفكير الاستراتيجي ، وهي تلك اللغة التي تساعد على إدارة استراتيجية فاعلة ، تسهم في وضع الجودة التعليمية وترشيد الكلفة ( مصطفى ، 2005 : 6 ) .

ومن أهم خصائص القيادات الإدارية ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي:

1. القدرة على بناء الغايات.
2. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
3. الاستشعار البيئي.
4. مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
5. مهارة الاختيار الاستراتيجي.

6. مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
7. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
8. مواكبة عولمة الفكر الإداري.
9. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ( المغربي ، 1999 : 45 ).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن التغيير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر فرض على مدير المدرسة الثانوية أن يمتلك العديد من المهارات التي تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة ، والوصول بالمرجات التعليمية إلى أفضل ما تكون عليه ، في ظل تغلب القيم التربوية على القيم الاقتصادية في المواقف الإدارية ، كما أن ما يميز مدرسة عن أخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق ، ووضع التنفيذ بنجاح وفاعلية ، وأن عملية تنمية ، وتطوير المهارات الأساسية المطلوبة للمدير، مستمرة ولا تتوقف ، أو هي تجمع بين الموهبة والعمل.

#### المهام والأدوار التفصيلية المطلوب ممارستها من المدير الاستراتيجي:

يذكر ( مرسي ، 2003 ) أن الدور الرئيس للمدير الاستراتيجي هو اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها ومن أهم هذه الأدوار:

1. تحديد الرؤية والتطلعات المستقبلية للمؤسسة ( الرسالة والأهداف ).
2. تقييم البيئة الخارجية العامة ( الفرص والتهديدات ).
3. تحليل موقف المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها ( جوانب القوة وجوانب الضعف ).
4. تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي للمؤسسة.
5. تحديد البدائل الاستراتيجية المرغوبة في ضوء الرؤية والتطلع المستقبلي للمؤسسة ( الرسالة والأهداف ).
6. القيام بعملية الاختيار الاستراتيجي للاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز الأهداف المرغوبة.

7. تنفيذ الخطة الاستراتيجية اعتماداً على عمليات تخصيص الموارد وإعداد الموازنات والتركيز على النظم والهيكل الإدارية الداعمة لها.
8. مراجعة وتقييم مدى نجاح وفعالية الاستراتيجية ( مرسى ، 2003 : 82 ).
- ويوضح ( أبو قحف ، 1997 ) بعض الأمثلة للقدرات الاستراتيجية اللازمة لاختيار البدائل الاستراتيجية وتتمثل في:
1. السلوك المفتوح ، ويتحدد بعاملين أساسيين هما : المعلومات والتصرفات الملائمة للتغيرات البيئية مع الاستفادة من الخبرات السابقة ، هذا بالإضافة إلى المعلومات والتصرفات المبكرة مع التركيز على المستقبل.
  2. القدرة على اكتشاف والتنبؤ بالمشاكل.
  3. القدرة على الابتكار في حل المشكلات ، أو بمعنى آخر خلق الحلول الابتكارية للمشكلات.
  4. المهارات والقدرات الاجتماعية.
  5. تنمية الطاقة الاستراتيجية للمنظمة وهذه الطاقة تتحد بعوامل منها :
    - أ. قوة الدفع أو التأييد الاستراتيجي.
    - ب. القدرات والخصائص التنافسية للإدارة العليا.
    - ج. القدرات التنافسية للمنظمة والمرتبطة بخصائصها.
    - د. إمكانيات تحقيق الاستقرار في حالة الاضطراب البيئي.
  6. القدرة على مواجهة العوامل والقيود السياسية والاجتماعية المؤثرة أو المفروضة على حرية المنظمة ( أبو قحف ، 1997 : 239 ).

## القسم الرابع

### مهارات التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية

ومن خلال المهارات والأدوار التي يقوم بها المخطط الاستراتيجي نستطيع القول بأن هناك عدة مهارات لابد أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية في محافظات غزة من أجل الارتقاء بمدارسهم والوصول إلى أفضل ما تكون عليه في المستقبل من حيث مستوى التحصيل لدى الطلاب ورفع الكفاءة المهنية لدى العاملين وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بالعملية التعليمية التعلمية على أكمل وجه ، وهذه المهارات تتمثل في:

#### 1. القدرة على صياغة رسالة المدرسة:

وما ينبثق عنها من مهارات فرعية تتمثل في:

• الإجابة على الأسئلة التالية: من نحن؟ ولماذا وجدنا؟ وما القيم التي نمتلكها؟ وما الذي

نسعى لتحقيقه؟ وكيف نحقق ذلك؟

• القدرة على تمثيل القيم وتقدير عملية التعلم بغض النظر المذهبية أو العرقية وإقامة العدل والمساواة.

• القدرة على السعي إلى التميز والإبداع ( السويدان والعدلوني ، 2004 : 46 ).

#### 2. القدرة على صياغة رؤية المدرسة:

والتي تشمل مهارة وضع تصور لما يصبو مدير المدرسة الثانوية أن تكون عليه مدرسته في المستقبل وقدرة المدرسة على التطوير والانتقال للوضع الأفضل بحيث تحقق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً. ( خطاب ، د.ت : 27 ).

#### 3. القدرة على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة:

وتشمل مهارات تحليل بيئة المدرسة الأكاديمية والإنسانية والمادية والاجتماعية من حيث العلاقات بين المعلمين ومستوى تحصيل الطلاب والمهارات التدريسية ومعدلات التقدم في مستويات الأداء المهني للمعلمين ونموهم المتحقق من خلال برامج التنمية المهنية المطلوبة ،

ومستوى كفاية البيئة المادية من مختبرات وتجهيزات وملاعب وساحات ، واعتماد المعايير اللازمة لتقييم المناهج الدراسية وبرامج الأنشطة المدرسية والرعاية ومعدلات تدفق أفواج الطلاب والمؤشرات الكمية والكيفية الدالة وذلك للتعرف على مواطن القوة والضعف للعناصر الداخلية للبيئة المدرسية ومعرفة الإمكانيات التي تمتلكها المدرسة لتحقيق مهمتها ( الحسيني ، 2000 : 87 ).

#### 4. القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:

ويشمل ذلك مهارات تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجيا والديمقراطية لمعرفة الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تؤثر عليها سلباً في المستقبل كما تشمل القدرة على إعداد الاستبانات واستطلاع الرأي والقدرة على ربط العوامل ببعضها البعض والاستنتاج والمقارنة ( عوض ، 2001 : 93 ).

#### 5. القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة في المدرسة:

وتشمل مهارة تحديد مجموعة الإجراءات والفعاليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة كما تشمل القدرة على صياغة الاستراتيجيات والبدائل والمفاضلة بينها ثم تقويم تلك الاستراتيجيات وفق تحليل مستويات النماذج المختلفة ، وذلك بناءً على ما تم جمعه من معلومات حول الموقف الاستراتيجي الراهن للمدرسة في خضم ما يحيط بها من مؤثرات ويؤثر عليها من عوامل داخلية وخارجية حيث تتكون عند المخطط المدرسي صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل المدرسي في السنوات القادمة ( مرسي ، 2003 : 82 ).

ويوضح ( مدبولي ، 2001 ) من خلال لتعديل المستويات النماذج المختلفة للتخطيط الاستراتيجي أن ممارسة هذه النماذج تحتاج إلى توفر نوعين من الكفايات هما:

#### 1. كفايات القياس والتقييم Assessment: لتقييم الأوضاع الراهنة أثناء عملية التحليل

الاستراتيجي ( أداءات المدرسة المختلفة - مدى فاعلية النسق الداخلي - مدى التهديد الذي تمثله بعض العوامل الخارجية بالنسبة للمدرسة ).

## 2. كفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها Thinking With Concepts: واللازمة لربط

المؤشرات الواقعية للتحليل بوصفها " ما صدقات " Denotes ، والمفاهيم الحاكمة التي تندرج تحتها وبالتالي تتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات والتوجهات الاستراتيجية على شكل أفكار وقيم يمكن صياغتها في الرؤية والرسالة.

وبناءً على ذلك فإن لكل مهمة من المهام التخطيطية للتخطيط الاستراتيجي ما يلزم اكتسابه من كفايات من أحد هذين النوعين من الكفايات أو من كليهما وفقاً لطبيعة المهمة وكيفية أدائها (مدبولي ، 2001 : 223 – 224 ).

### تنمية مهارات مديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي:

يرى ( مدبولي ، 2001 ) أنه يمكن النظر إلى مهمة تطبيق المدخل الاستراتيجي في التخطيط المدرسي ، باعتبارها عملية تخطيط للنوايا ، والتوجهات الاستراتيجية ، لكونها معبرة عن تحديات كبرى تواجه النظام مستقبلاً ، ولا يملك ذلك النظام بقدراته الراهنة أن يتصدى لتلك التحديات ، وهو ما يتطلب الدخول فيما يعرف بـ " دورة بناء القدرات الاستراتيجية " وهي دورة ذات ثلاث مراحل ، تكون بمثابة الخطة المضمرّة الموازية لخطط النظام المعتادة ، كما يصغها بويزوت ( Boist , 1995 ) ومن بعده دافيز وإليسون ( Davies & Ellison, 1999 ) وتتضمن :

1. توصيف القدرات الجديدة ( القرارات التخطيطية اللازمة ).
2. وضع خطة لبناء القدرات الجديدة اعتماداً على معايرة القدرات الراهنة ، لدى الممارسين إلى التوصيف المُعد في الخطوة الأولى.
3. تقييم القدرات التخطيطية المكتسبة لدى الممارسين ، أثناء ، وعقب تنفيذ خطة بناء القدرات ، للحكم على مدى اكتمالها.

حيث يتضح من تحليل تلك المراحل ، الدور المحوري لعملية القياس والتقييم ، سواء في توصيف القدرات ، وتحديد المستويات القياسية الدالة على اكتسابها ، أو في معايرة القدرات الموجودة أصلاً لدى الممارسين قبل البدء في خطة بناء القدرات الجديدة ، ثم معايرتها أثناء تنفيذ الخطة ، وبعد انتهائها.

ويتطلب ذلك تبني وسائل وأدوات التقييم المستند إلى الأداء ، ليس فقط بما يعكس مدى اكتساب الممارس لتلك القدرات ، ولكن ما يقيس مدى تمكنهم من توظيفها في ممارستهم بشكل فعال ، وهو ما يستوجب توصيف هذه القدرات في صورة كفايات تصف ما ينبغي أن يكتسب الممارس من معارف ومهارات ( مدبولي ، 2001 : 223 ).

ويذكر ( حيدر ، 1999 ) أن المؤسسات والعاملين فيها يدركون أنه ليس باستطاعة أي برنامج تأهيل كان ، أن يؤهل مديراً ، إذ أن كل يتأهل لنفسه ، ويتعلم لذاته ، ويسمح البرنامج فقط لكل من يتدرب أن يعي إمكانية للتطور وحاجة إليه ، وأنه يجب أن تكون لدى الفرد الرغبة الشخصية القوية للحصول على المعارف والمهارات ، وأن هناك مناهج ووسائل عديدة يمكن إتاحتها للمتدرب بغية تأهيله وتحسين مستواه منها:

- العمل في اللجان.
- المساهمة في حل المشاكل ودراسة الحالات.
- المؤتمرات وحلقات البحث والاجتماعات المتخصصة.
- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- لعب الأدوار.
- المحاكاة والمسائل شبه الواقعية.
- تبديل العمل والتنقل داخل المؤسسة.
- الاشتراك في فرقاء ومجموعات العمل.
- أن يعمل المتدرب كمستشار ويقدم النصح.
- أن يشغل مكاناً يسمح له لملاحظة الواقع العلمي.
- أن يتبع المتدرب خطة قرارات ملائمة.
- أن يتبع المتدرب الدراسة في برامج محددة المجالات.
- أن يحضر برامج تدريب في الجامعات ( حيدر ، 1999 : 89 – 90 ).

**كما يوضح ( السلمي ، 2001 ) : الانعكاسات لعمليات التدريب الإداري:**

- من المهم أن يوضح التدريب الإداري كمنشأ مؤثر ضمن استراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف المديرين.

- أهمية تخطيط التدريب الإداري في ضوء معرفة مستفيضة بواقع نظام الأعمال ومقومات المنظمات الحديثة من حيث التوجهات المعرفية والأولويات الإدارية.
- أهمية أخذ أطراف العملية الإدارية المختلفين في الاعتبار عند تخطيط وتفعيل التدريب الإداري.
- أن يبدأ في التفكير في التدريب والتطوير منذ بداية تشكيل المدير بإدماج التدريب في مراحل الدراسة في كليات ومعاهد الإدارة.
- دعم أثر التدريب الإداري.
- يعتمد تخطيط التدريب الإداري الفعال على فعالية وديناميكية نظام تقييم أداء المدير وضرورة استثمار تحليل نتائج التقييم.
- ينبغي أن يتكامل التدريب الإداري مع مخططات الحركة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية من حيث أهداف ومحتوى التدريب ( السلمي ، 2001 : 240 ).

وتوضح ( برنوطي ، 2004 ) أن تصميم أي برنامج محدد للتدريب وتنمية المهارات يستلزم تحديد أهدافه **goals** ، أي أوجه السلوك التي على البرنامج السعي لتغييرها حيث تحدد مضمون البرنامج واسمه ، ثم أدوات التدريب المستخدمة حيث نحتاج لأن نميز بين ثلاثة أهداف مختلفة لكل منها متطلبات خاصة وهي:

1. **إكساب معارف Knowledge محددة** : حيث يتطلب ذلك تصميم برنامج يكسب المشاركين معارف لا يملكونها حالياً.
2. **إكساب خبرات ومهارات Skills**: وهذا يتطلب تصميم برنامج تدريب عملي وليس مجرد قراءة ، وتظهر هذه الحاجة عند أي إنضاج أو تغيير في صيغ العمل.
3. **إكساب الاتجاهات**: بتغيير اتجاهات راسخة باتجاهات متغيرة من خلال القيام بنشاطات جماعية مطولة لتحقيق التطوير التنظيمي ( برنوطي ، 2004 : 449 - 450 ).

وحسب تقدير هاريسون ( Harrison , 1997 ) فإن عملية تنمية القائد أو المدير تمر بمراحل ثلاث هي:

- 1- تحليل الاحتياجات الحالية ، والمستقبلية من القدرات ، والخبرات القيادية للمديرين بالمنظمة.

- 2- تحليل الطاقات القيادية المتاحة ، والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمنظمة.
- 3- تصميم السياسات ، والخطط الملائمة لسد الفجوة ، بين المستويات المستهدفة من الخبرات والقدرات القيادية ، وبين المستويات الفعلية المتاحة.

**ومن أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي :**

- التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق معرفي ضيق.
- التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج ، مع تحميلهم مسؤولية البحث في إمكانيات تحويلها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم.
- إشراك القادة الإداريين في تصميم التدخلات التدريبية ، وإسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقاش ، وتبادل الآراء وعصف الأفكار من خلال تقنيات التدريب التفاعلي.
- تأكيد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تنمية القيادات الإدارية ، والتركيز على مفاهيم العمليات وبيان تأثيراتها في العمل القيادي.
- التركيز على مفهوم التغيير ودور القائد الإداري كداعية للتغيير ، ومسئول عن إدارة التحولات الرئيسية في المنظمة استجابة ، واستثماراً للتغيرات في المناخ المحيط ، وتنمية قدراتهم على التعامل مع مظاهر مقاومة التغيير الكامنة في أنفسهم ، والتي يبدلها العاملون معهم ( السلمي ، 2001 : 377 - 378 ).

وحيث إن مسؤوليات الإدارة المدرسية متنوعة ومتشعبة ، وكثيرة ، فإدارة المدرسة الثانوية ممثلة في مديرها ، عليها توفير الجو المناسب للعمل المدرسي ، والمناخ الجيد لهذا العمل ، مع توفير الثقة المتبادلة في المجتمع المدرسي ، وعلى المدير أن يخطط لرسم السياسة التعليمية التي تنتهجها مدرسته ، بحيث تتوافق مع الفلسفة التربوية للمجتمع ، مع توزيعه للمسؤوليات والاختصاصات ، ومحاولة التغلب بذكاء وموضوعية على ما يقابله من مشكلات في العمل إلى جانب قيادته الرشيدة ، وجهوده في غرس وتنمية الروح المعنوية العالية بين العاملين على أن يعمل الجميع بروح الفريق الواحد ، في جو تسوده العلاقات الإنسانية ( سليمان ، 2001 : 59 ).

وبناءً على ما سبق نستطيع القول أن المؤهلات التي يتطلبها العصر من المدير الاستراتيجي تتجاوز الصفات والمهارات الطبيعية ، وما يمكن أن يتعلم من خلال التجربة والخطأ ، وما يمكن أن يكتسبه خلال الممارسة ، كما أن عملية تطوير وتنمية المهارات الأساسية للمدير الاستراتيجي ، مستمرة ولا تتوقف ، وهذه المهارات تجمع بين الموهبة والعلم ، فالمدير الاستراتيجي الناجح ، هو الذي يملك مهارات متعددة ، تتمثل بالإحاطة ، والاطلاع علي كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل ، والخبرة العالية ، ومهارة السياسي التنظيمي القادر علي بناء الائتلافات ، للحصول على البرامج التي يحققها بأقل احتكاك أو خسارة ، فضلاً عن معرفة، مكامن الضعف ومساحات عدم الجدوى ، بغية معالجتها باتجاه صحيح ، وتقديمه خلاصة للأعمال المستقبلية ، والمهمة في عالم متغير ، واحتفاظهم باختيارات مفتوحة.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المحلية

ثانياً : الدراسات العربية

ثالثاً : الدراسات الأجنبية

رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة:

يعانى ميدان الدراسة العربية في مجال التخطيط الاستراتيجي من ندرة البحوث التي تناولته في الأدب التربوي العربي عامة ، والفلسطيني خاصة ، رغم شيوع استخدامه في الأدب التربوي الأجنبي حيث تنحصر هذه الدراسات في حدود علم الباحثة فيما يلي :

#### أولاً / الدراسات المحلية :

1. دراسة ( أبو هاشم ، 2007 ) بعنوان : " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة وعددهم ( 193 ) مديراً ومديرة أما عينة الدراسة فقد بلغت ( 150 ) مديراً ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة.

كما استخدم الباحث أداتين للدراسة وهما الاستبانة ، والمقابلة الشخصية لعشرة مسئولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع نسبة المستجيبين في مجال وضوح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- وجود اتجاهات ايجابية جيدة من قبل المستجيبين تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم.
- وجود صعوبات تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي من أهمها كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة ، وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية ، وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها:

- ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، والتأكيد على مفهومه الصحيح ، وأهميته.
- ضرورة تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية ، وأساليب التنبؤ ، والتصدي لقضايا استراتيجية هامة ، تعمل على إحداث طفرات على مستوى الخدمات التعليمية ، وتشجيع التجارب الإبداعية.

## 2. دراسة ( الشاعر ، 2007 ) بعنوان : " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظات غزة ، وسبل التغلب عليها ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من ( 353 ) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة ( 172 ) مديراً ومديرة ، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، وتوصل للنتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن نسبة 64.9 % من أفراد العينة أقرت بوجود معوقات في طبيعة التخطيط المدرسي وعلى رأسها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل.
- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم والدكتوراه ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية ، وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها:
- أن يعمل المديرون على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي وترسيخها في مدارسهم ، وتخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مدير المدرسة.
- عدم نقل مدير المدرسة أو أي عضو في فريق التطوير المدرسي إلا في الحالات الفردية أو بعد انتهاء الدورة التخطيطية.
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

- ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الاستراتيجي يعالج مشكلاتها ويتلاءم مع أوضاعها.
- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم بغزة للتخطيط الاستراتيجي بصورة جادة وعملية.

### 3. دراسة ( شبلق ، 2006 ) بعنوان : دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة ، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم ( 115 ) مديراً ومديرة ، كما بلغت عينة الدراسة ( 85 ) مديراً ومديرة ، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، وتوصل إلى النتائج التالية :

- نجاح برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس في امتلاك مديري المدارس ومديراتها لمهارات التخطيط التي انعكست على ممارساتهم في مجال الإدارة المدرسية وبنسبة مئوية بلغت ( 78.16 % ).

- حقق البرنامج أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط المدرسي في مجال صياغة الرؤية وتحديد الأهداف ، حيث حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي 80.19 %.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل الأكاديمي والمؤهل التربوي وسنوات الخدمة.

وقد أوصى الباحث بضرورة الاستمرار في تطبيق برنامج التطوير المدرسي على جميع المدارس وزيادة اهتمام برنامج التطوير المدرسي بتعزيز مهارات أساليب التنبؤ ، ودراسة المستقبل ، وتنمية مهارات الاتصال والتواصل الفعال ، وتطوير العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

4. دراسة ( الدهدار ، 2006 ) بعنوان : " العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية " .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي ، مثل التخطيط الاستراتيجي ، ومعدلات الابتكار ، والتغير التكنولوجي ، كمتغيرات مستقلة وبين اكتساب الميزة التنافسية ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في غزة ، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها بما يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات من خلال عناصر التوجه الاستراتيجي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على 165 من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية في غزة ، وتوصلت إلى نتائج من أهمها :

- أن ( 50 % ) من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في غزة .
- أظهرت الدراسة أن نسبة ( 61 % ) من مجتمع الدراسة يؤكد على ضرورة إيجاد بيئة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول للتميز .
- أظهرت الدراسة أن نسبة ( 55.1 % ) من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية .
- اهتمام إدارة الجامعات بالأكاديميين بدرجة أكبر من الإداريين .

5. دراسة ( الدجنى ، 2006 ) بعنوان : " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، ومن خلال الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي ، واعتمد بطاقة تحليل المحتوى ، والاستبانة كأداتين للدراسة ، ورشة عمل بؤرية لمجموعة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة لتحليل محتوى الخطة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بنسبة ( 79.98 % ) .
- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة بلغت ( 67.17 % ) .

**6. دراسة ( عساف ، 2005 ) بعنوان : " واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية " .**

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة ، وكذلك التعرف إلى هذا النمط ، وقدرته على الإصلاح ، في ظل التغير الكمي والنوعي في البيئة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات ، في وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها ، وبيان العلاقة بين مكوناتها ، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها : أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية ، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية ، إلا أنهم يمارسونها بنسبة 82.8 % في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بنسبة 84.4 % ، وقد أوصى الباحث بضرورة إجراء مراجعة شاملة لأهداف وغايات المدرسة وتبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كنشاط طبيعي واعتيادي داخل المدرسة ، مع صياغة استراتيجية واضحة للمدرسة وضرورة تخفيف المهام الملغاة على عاتق المدير ، وزيادة الدعم المالي للمدارس .

**7. دراسة ( الحجار ، 2001 ) وهي بعنوان : " تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة " .**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة ، من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإداري للتعليم ، والوقوف على واقع هذا التخطيط في قطاع

غزة ، والتوصل إلى تصور مقترح لتطويره ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبانة ، والمقابلة كأداتين للدراسة ، وقد اشتملت عينة البحث على ( 45 ) فرداً من مجتمع البحث ، وتمثل في عينة من المديرين العامين ، ومديري الدوائر ، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة ، باعتبارهم يقومون بالتخطيط الإداري في عملهم ، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة بشكل عام هي بمستوى متوسط.
- أقل مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هي : المشاركة في التخطيط الإداري للتعليم ويليها ممارسة الكفايات التخطيطية.
- أعلى مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هو : إعداد الخطة الإدارية للتعليم وفي ضوء هذه النتائج توصل الباحث إلى تصور مقترح يتضمن:  
مقترحات تفصيل المشاركة في التخطيط الإداري للتعليم ، وتطوير ممارسة الكفايات التخطيطية ، وتطوير إعداد الخطط الإدارية للتعليم.

#### 8. دراسة ( الصالحي ، 1999 ) وهي بعنوان : " تطوير التخطيط الإداري المدرسي

بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الإداري المدرسي ، والأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية ، ودراسة الواقع الراهن للتخطيط الإداري المدرسي ، وتقنياته التكنولوجية بوكالة الغوث بمحافظات غزة ، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد على المقابلة الشخصية مع ( 12 ) شخصاً من المسؤولين في دائرة التربية بوكالة الغوث ، أما مجتمع الدراسة فقد مثل جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ، وعددهم ( 168 ) مديراً ومديرة.

وقد توصل الباحث إلى ما يلي:

- تنمية كفايات مديري ومديرات المدارس في ممارسات التخطيط الإداري المدرسي من خلال الدورات التدريبية القصيرة والمستمرة.
- تكوين نظام متطور لإدارة المعلومات بوكالة الغوث.

- تطوير مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث.
- تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- إجراء الدراسات المسحية لتحديد سياسات تطوير التخطيط الإداري المدرسي ، واحتياجاته المادية والبشرية.
- تطبيق الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية في جميع مجالات التخطيط الإداري.

## ثانياً / الدراسات العربية :

### 9. دراسة ( المليجي ، 2005 ) بعنوان: " تطوير الرقابة المحاسبية لرفع جودة العملية

التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السعودي - مدخل الإدارة الاستراتيجية " .

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار للتطبيق المحاسبي لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية في مجال الرقابة المحاسبية على مؤسسات التعليم العالي السعودي ، وذلك لرفع جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المتعلقة ببيان مفاهيم ومقومات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي ، مع بيان دور هذه المفاهيم في رفع جودة العملية التعليمية وإعداد الموازنة والنظام المحاسبي والرقابة المحاسبية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تطرق إلى الأدب التربوي الخاص بالإدارة الاستراتيجية كمفهوم إداري يمكن استخدامه في مختلف أنواع المنظمات بصفة عامة ، ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة ، باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها - صياغة الاستراتيجية ، وتنفيذها ، ومراجعتها - في تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها ، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي ، لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها ، وتحديد غاياتها على المدى الطويل ، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما

يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الرقابة الحالي المستخدم ، والذي يركز على الرقابة المالية واللائحية ، والتعليمات المالية في المملكة ، وذلك للوصول إلى رقابة تساعد في جودة العملية التعليمية ، وتساهم في ترشيد الإنفاق العام ، من خلال نظام يساعد في إبراز جوانب الإسراف ، وعدم الكفاءة في العملية التعليمية ، ورفع جوانب الاقتصاد ، والكفاءة والفعالية المرتبطة بالأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

**10. دراسة ( عيداروس ، 2005 ) بعنوان : " إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وتصور مقترح نحو تطبيق بنوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر "**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومها ، وخطواتها ، وميرراتها في الأديان ، ومفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وسماتها ومستوياتها ، والواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام بمصر ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن المدراء والقيادات التعليمية بالمدرسة لم تؤهل إدارياً ولا تنظيمياً ولا وظيفياً بجانب كونهم يعملون وفقاً لجدول أعمال مقننة لا يتم تطويرها وفق وضعية البنية أو تعددية المجالس واللجان المنبثقة .

- عدم اكتراث تلك القيادات أو التزامها بالسياسات التعليمية من قبل وحدات التخطيط الاستراتيجي ، الأمر الذي يعود بضرورة إعادة التأهيل التمهيدي ، وضعف الكفاءات الإدارية لانعدام كفاياتهم المهنية ، بجانب ظهور عدد من السلوكيات المناهضة لتبني هذه الأفكار الجديدة.

**11. دراسة ( آل الشيخ ، 2005 ) بعنوان : " معوقات تنفيذ التنفيذ الجبري للخطط الاستراتيجية "**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض الحلول والمقترحات لمواجهة التحديات والعقوبات التي تعترض تنفيذ الخطط الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، وقد استخدم الباحث المنهج

الوصفي ، وقدم قائمة أعدها ستيرلنج ( Sterling , 2003 ) بناء على خبرات العديد من المدراء التنفيذيين ، وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون تساعد المسؤولين على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ، ومن هذه الحلول:

- الحرص على وضع خطة استراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي ، وقدراتها وإمكانياتها.
- الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين للخطة الاستراتيجية.
- إشراك العاملين في عملية تطوير الخطة الاستراتيجية.
- إيصال المعلومات الكافية لمستوى المؤسسة فيما يخص الخطة الاستراتيجية.
- الحرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع ، مع تقديم الدعم بالميزانيات الكافية.
- المتابعة ووضع نظام مناسب للمساءلة.
- الحرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسؤولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.
- تحقيق التوافق بين نظم المعلومات الإدارية ، والخطة الاستراتيجية.

12. دراسة ( غنوم ، 2005 ) بعنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم " .

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه السبيل العلمي المتاح أمام المنظمة التعليمية ، للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، والانتقال من مرحلة النظم التقليدية لمرحلة البنيات الجديدة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وخلصت الدراسة إلى أنه لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط لا بد من تحديد استراتيجية تتضمن:

- تحديد الأهداف الواضحة.
- ترتيب الأولويات

- توفر الإمكانيات المادية والبشرية.
  - التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة.
  - الشمول والواقعية ، والمرونة ، والمتابعة ، والتقييم.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية فعالية ، لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة.
- 13. دراسة ( العويسي ، 2003 ) بعنوان : " الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسة العصري " .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر الإدارة الاستراتيجية ، وتوضيح العلاقة الطردية بين الرؤية الإدارية الاستراتيجية ، والفعالية في العمل داخل المؤسسة ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وعرض عناصر الإدارة الاستراتيجية ، وتحديد الموارد اللازمة للتخطيط ، وتحديد مجالات الأنشطة ، حيث طبقت هذه الدراسة في الأردن ، وقد توصلت إلى أن الإدارة الناجحة وراء نجاح المدرسة في أدائها ، وعلى مدير المدرسة أن يأخذ بزمام المبادرة وأن يمتلك المهارات التحليلية ، لتحديد ما يرغب من مدرسته لأن تكون عليه في المستقبل ، وأن التغيير والتحول الذي يحدث في عالمنا المعاصر يفرض على مدير المدرسة أن يكون قادراً على استعمال الأدوات المناسبة لمواجهة هذه التحديات ، وأهمها الإدارة الاستراتيجية للعمل المدرسي ، وأنه يمكن أن يكون لكل مدير أساليبه الخاصة التي تضمن دوافع العمل ، وتوفر مناخ وثقافة التغيير.

- 14. دراسة ( العويسي ، 2003 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي مسئولية من مسئوليات مدير المدرسة " .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإداري الاستراتيجي المدرسي ومميزاته ، وذلك من خلال عرض لأهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة ، وإجراءات تطبيقية لعمليات هذا التخطيط وهي : ( تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد البيئة الخارجية للمدرسة - التقييم النوعي - التحليل الاستراتيجي - تطبيق الخطة - تقييم النتائج ) .

وخلصت الدراسة إلى أن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة ، يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة ، تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة التخطيط الاستراتيجي ، لماله من منافع متعددة وثيقة الصلة بالموضوع.

**15. دراسة ( المبعوث ، 2003 ) بعنوان : " تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية " .**

هدفت الدراسة إلى توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي ، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي ، رغم أخذ دوله بالتخطيط للتعليم العالي ، ودراسة نموذج المملكة العربية السعودية في التخطيط للتعليم العالي ، ثم بني على ذلك تقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصل إلى ضرورة تبني تصور للتخطيط الاستراتيجي كمادة دراسية في الدراسات العليا التربوية في برامج كليات التربية بالمملكة ، وأن يتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل مؤسسات التعليم العالي.

**16. دراسة ( حسين ، 2002 ) بعنوان " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري " .**

هدفت الدراسة إلى تبصير المسؤولين عن التعليم الجامعي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وأهميته في التغلب على مشكلات التعليم الجامعي المصري ( سواء كانت مشكلات تعليمية أو تخطيطية ) بنية تطويره بالصورة التي تتفق والمتغيرات العالمية المعاصرة ، والوفاء باحتياجات القوى البشرية الماهرة والمدربة والتي تكون لديها القدرة على التعامل مع المتطلبات التي تفرضها تغيرات العصر على المهن المختلفة ، وربط هذا التعليم بالبيئة المحيطة به ، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال مشتركة بينهما ، إضافة إلى مساعدة هؤلاء المسؤولين في تكوين رؤية مستقبلية لهذا التعليم ، تأخذ في اعتبارها المتغيرات المجتمعية والعالمية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصل إلي نتائج من أهمها التركيز على معلومات الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات المؤسسة الجامعية مع الأخذ في الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم كأساس للتخطيط ، وذلك بقصد تحسين هذه الممارسات ، وتلبية

متطلبات المجتمع منها ، والتركيز على فاعلية الممارسات التعليمية وإنجازها لأفضل النتائج ، وذلك من خلال الدراسة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية ، ومحاولة تضيق الفجوة بين واقعها والمتوقع منها ، والتأكيد على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

**17. دراسة ( القطامين ، 2002 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تطبيقية " .**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام ، وتضمنت تركيزاً محدداً على الجوانب النظرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي ، بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه المؤسسات ، وقد أولى الباحث أهمية خاصة إلى تقديم آليات محددة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس ، وتضمن ذلك التعرف على ما الذي يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية وعلى إعداد المدرسة لمرحلة التنفيذ الفعلي ، وإحكام الرقابة على هذا التنفيذ ، كما تضمنت الدراسة شرطاً تفصيلياً لآليات الربط بين بيئة المدرسة الداخلية والعوامل في البيئة الخارجية وكيفية وضع استراتيجيات محددة ، لتحقيق مستوى مقبول من التوازن الديناميكي بينهما.

**18. دراسة ( مدبولي ، 2001 ) بعنوان : " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي ، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين " .**

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مناسب للتخطيط المدرسي الاستراتيجي ، في البيئة التعليمية العربية ، تمثيلاً مع الاتجاهات العالمية الحديثة ، التي تعطي للمدرسة هامشاً واسعاً من حرية التخطيط والتنفيذ ، والتي تولى للأبعاد المستقبلية عناية كبرى ، كما هدفت إلى وضع تصور لكيفية بناء القدرات التخطيطية لدى القيادات المدرسية العربية ، حتى تكون مستعدة لتولي هذه المهمة ، وكذلك تطوير قائمة بالمعايير المناسبة كتنظيم الأداءات التخطيطية لهؤلاء الممارسين ، وتصميم برنامج مناسب لتنفيذ ذلك وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتحليل 27 خطة استراتيجية لمدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية ، ورياض للأطفال ، موزعة على أنحاء متفرقة من منطقتي دبي التعليمية ورأس الخيمة التعليمية ، في إطار برنامج تطوير الكفايات القيادية لمدراء المدارس ، وبرنامج الدبلوم المهنية في الإدارة المدرسية ، وفي بيئات ومستويات ، وظروف شديدة التباين.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومداخله ونماذجه.
- ضعف كفايات التقييم للأوضاع الراهنة ، ومدى فاعلية الأنساق الداخلية ، ومدى خطورة التهديدات ، وما ترتب على ذلك من عدم دقة التحليل ، والتشخيص.
- ضعف كفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها ، مما انعكس سلباً على صياغة الرؤى والرسالات لمدارس العينة.

وقد قام الباحث بتصميم برنامج لبناء القدرات التخطيطية حيث تم تنفيذه على مجموعة من الممارسين في منطقتي العين التعليمية ، ورأس الخيمة التعليمية حيث كانت عملية التقييم تشمل التقييم التحصيلي والتقييم المستند للأداء.

وأوصى بضرورة إعداد وتدريب مدراء المدارس وفقاً للبرنامج المقترح ، بحيث يتم تقييم التجربة برمتها أثناء ، وعقب تنفيذ الخطط الاستراتيجية الجديدة بالمدارس ، على مدى الأعوام القادمة ، ومن ثم تطوير النموذج ، والنظر في إمكانية تعميمه.

**19. دراسة ( حسين ، 2001 ) بعنوان: " القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي "**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي ، وخصائص دور القيادة الاستراتيجية الأكاديمية والإجراءات ، وصياغة التوجه الاستراتيجي لدى الجامعتين ( عدن وصنعاء ).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلي النتائج والتي كان من أهمها:

- التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف وعملية تنفيذها لدى إداريي جامعة عدن أكثر إيجابية منه لدى إداريي جامعة صنعاء.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء إداريي جامعة عدن وآراء جامعة صنعاء في التوجه الاستراتيجي للتقويم والرقابة بنسبة تتراوح بين 51.4 % إلى 70.8 % في

جامعة عدن ، في حين تتراوح النسبة بين 35.08 % إلى 44 % بالنسبة لآراء إداريي جامعة صنعاء.

• رغم أن التوجه أكثر لصالح جامعة عدن إلا أنه لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه الاستراتيجي.

20. دراسة ( الجندي ، 1998 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ، ومن ثم إلى صنع قرارات منطقية رشيدة ، كما أنه يساعد على توجيه متكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاهها ويفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا ، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة ، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي الذي يزيد من رضا العاملين وحفزهم ، ويرسم الطريق الذي بموجبه يمكن التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية ، كما ينتج أداء أفضل وأكثر فعالية ، توفيراً في التكاليف والوقت.

21. دراسة ( الشربيني ، 1997 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي - رؤية مستقبلية " .

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي ، وأهم نماذجه ، ومراحله وحاجة مؤسسات التعليم العالي له ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تخضع المعلومات التي تتعلق بجوانب الدراسة للتحليل الناقد ، والتفسير والشرح ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

• أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة التعليمية من الاستمرار في المنافسة.

- الأخذ بعين الاعتبار أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها حيث تظل الخطط في وضع قابل للتعديل والتطوير بصورة مستمرة.
- يضع التخطيط الاستراتيجي قيادة المؤسسة في وضع نشط يتلاءم مع متغيرات البيئة بشكل دائم.
- يركز التخطيط الاستراتيجي على المشاركة والتعاون انطلاقاً من كونه يتضمن مجموعة من العمليات الاقتصادية والسياسية والسلوكية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج لعملية التخطيط الاستراتيجي ، يمكن تطبيقه في المؤسسة التعليمية ، بحيث يراعي الخطوات المرتبطة بتحليل بيئة المؤسسة وتحليل المصادر ( الفرص والتهديدات ) ، وتشكيل الأهداف ، وعمل الاستراتيجية وبناء المؤسسة ، وتصميم الخطة التي تحتاج إليها المؤسسة والتي تحقق أهدافها الاستراتيجية.

## 22. دراسة ( بن قصودة ، 1995 ) بعنوان : " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في جوانبه المختلفة ، وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير ذلك الأداء.

واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أداء المدير وتحليل أسباب المشكلات والمعوقات التي تعوق عمله ، وبلغت عينة الدراسة ( 132 ) مديراً موزعين على بعض المدن الليبية بنسب متفاوتة.

كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة قسمها إلى أربع مجالات هي:

الجانب الإداري ، الجانب الفني ، الجانب الاجتماعي ، الصعوبات والمشكلات التي تواجه المدير ، ثم التأكد من صدقها وثباتها بالتجزئة النصفية وحساب معامل الارتباط.

وأشارت النتائج إلى ما يلي:

- ويؤدي مديرو المدارس الثانوية الليبية معظم المهام الإدارية لكنهم غير حريصين على حسن استخدام الوقت وتنظيمه ، ومتابعة المستجدات في مجال الإدارة المدرسية.
- أن هؤلاء المديرون يحرصون على تخصيص جانب من الاجتماعات لمناقشة المشكلات بين المعلمين ، ويقصرون في خدمة البيئة والمجتمع.
- وقد أوصى الباحث بضرورة تفويض بعض السلطات الممنوحة لمديري المدارس للمعلمين ، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### 23. دراسة ( الخفاجي وبابيرمان ، 1995 ) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية ".

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي ، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تكامل الأنشطة التربوية مع مجال عملية إدارة المؤسسة ، حيث إنه يعمل على تطوير الموازنة بين المؤسسة وبيئتها المتغيرة ، والمحافظة على هذا التكيف المتواصل ، ويتضمن ذلك دراسة الاتجاهات الأساسية في البيئة ، وترجمة تلك المرتبطة منها بالمنظمة إلى فرص ، وتهديدات ، وتقدير وضعية الموارد داخلها من حيث مجالات القوة والضعف ، ثم وضع الأهداف المتوافقة مع تلك الاتجاهات وتطوير الاستراتيجيات القابلة للتطبيق لغرض تحقيق تلك الأهداف ، وصياغة الهيكل التنظيمي والنظم اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات ، ثم تطوير معايير تقييم الأداء ، وتصميم هذه الخطوات يكون موازياً للمفاهيم الأساسية التي تؤكد عليها إدارة الجودة الشاملة ، وقد وضح أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر بالمراحل التالية:

صياغة رسالة الجامعة ، وتطوير غايات وأهداف الجامعة ، وتحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، ودراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة ، والتوجيه بالاستراتيجيات المفضلة.

وتوضح الدراسة أن تطوير الهيكل التنظيمي الفاعل وكفاءة إدارة عناصره المختلفة ، تسهم إيجابياً في نجاح التخطيط الاستراتيجي ، وأن المؤسسة الأكاديمية تحتاج لتغيير جذري في فلسفة إدارتها وقيادتها ، مع التأكيد على مدخل إدارة الفريق باعتباره الأسلوب المنطقي في ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها ، وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- الالتزام المؤسسي الشامل تجاه تحقيق الجودة في كل العمليات.
- الدراسة المتواصلة لمحتوى البرامج الأكاديمية.
- تكوين رؤى واضحة تجاه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتسهيل حركتها بهذا الاتجاه.
- الالتزام بتنفيذ الخطط التي تتم صياغتها بمشاركة المستفيدين.
- الرغبة الحقيقية في تقييم سياسات وإجراءات المؤسسة لضمان كفاءة عملياتها.

**24. دراسة ( زيدان ، 1995 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية : مفهومه - وعملياته - ومبرراته ومتطلباته " .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم عملياته ومبررات الأخذ به في مجال التربية بصفة عامة ، ومتطلبات تطبيقه ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن عمليات التخطيط تتمثل في الإعداد للخطة ، وتقدير وتحديد القضايا والأهداف ، واحتياجاتها ، والمسح والفحص البيئي ، وبناء وتصميم بدائل وصور المستقبلات المحتملة ( السيناريوهات ) ووضع خطط تنفيذ السيناريوهات ، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

\* ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

\* ضرورة مشاركة المؤثرين والمتأثرين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

\* توفير وتنظيم أجهزة ووحدات فعالة لجمع وتحليل البيانات وتجهيز المعلومات.

\* فتح قنوات اتصال فعالة مع أفراد ومؤسسات في مختلف المجالات المجتمعية.

\* التحديد الدقيق للقضايا والمشكلات والأهداف.

**25. دراسة ( بدير ، 1993 ) بعنوان : " العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية**

**العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام - دراسة ميدانية على محافظة القليوبية " .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المدرسة الثانوية العامة والعوامل المؤثرة في فعالية العملية التربوية ، كما هدفت إلى الوقوف على النمط الإداري السائد والكشف عن محددات وخصائص النمط الإداري المرغوب, واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة وأسلوب تحليل النظم لتحليل المدرسة الثانوية كمنظومة.

ولقد شملت عينة الدراسة ( 218 ) مديراً ووكيلاً ، ( 680 ) مدرس أول ، ( 460 ) إدارياً ( 10 ) من كل مدرسة ، و ( 343 ) طالباً يمثلون المكاتب التنفيذية للاتحادات الطلابية.

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ، لكل فئة من العينة ، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية ، والمقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة.

وكانت نتائج الدراسة المتعلقة بالمحاور الأربعة للاستبانة كما يلي:

- المحور الإنساني: قلة اهتمام مدير المدرسة بالاتصالات والتنظيم والتوجيه والتدريب.
- المحور الاجتماعي: لم يشبع مدير المدرسة حاجات العاملين ودراسة توقعات الجمهور وتبني سياسة التطوير والتحسين.
- المحور التنظيمي: تدني مستوى وضع أهداف قياسية للمدرسة وتحديد الأدوار وتحديد مواصفات كل موظف.
- المحور التكنولوجي ( التقني ): تدني الاهتمام بطبيعة العمل في ضوء فهم العلاقة بين الناحية الفنية والإنسانية.

وأوصت الباحثة بضرورة وضع تصور مستقبلي لإدارة المدرسة الثانوية العامة يقيها من أخطار العوامل المعوقة ، وتساعد على تحقيق أهدافها من خلال المحاور الأربعة السابقة الذكر.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

1. دراسة ( Blueprint , 2008 ) بعنوان: " إطار المحاسبية والتحسينات لمدارس فيكتوريا الحكومية ".

### **Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools.**

هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة ، والتركيز على ما هو مهم للتطوير ، وإدخال التحسينات عليها ، كما هدفت إلى تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري ، وتوحيد نظام المحاسبة المدرسية ، وقد شمل إطار الدراسة الذي يهدف لجعل عملية التخطيط الاستراتيجي وإعطاء التقارير أكثر فاعلية من أجل تحسين أوضاع المدرسة من خلال الخطة الاستراتيجية المدرسية التي تحتوي على الرسالة والأهداف وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، والاستراتيجيات اللازمة والخطط الإجرائية السنوية ، مع اعتماد التقييم والمراجعة الذاتية وتوثيق ذلك من خلال التقارير ، وقد توصلت الدراسة إلى أن إطار المحاسبية والتحسينات يعمل في كل مستوى من مدارس فيكتوريا الحكومية ومن فوائده أنه:

- يزيد من تماسك الجهود المبذولة للتحسين ، ويوضح عمليات المحاسبية ويجعلها أكثر فعالية.
- يقدم الدعم والإرشاد لمديري المدارس والهيئة التدريسية.
- يقوي ويدعم البرامج والمشاريع التي لها أهداف مشتركة.

2. دراسة توماس ( Thomas , 2007 ) بعنوان : " استراتيجية عمل المدرسة ومقاييس النجاح " .

### **Business School Strategy and the Metrics for Success.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار لمنظور لعمل المدرسة وذلك لتشكيل الاستراتيجية ، وتقييم الأداء وتبني تغيير النتائج ، والتغذية الراجعة للأداء ، والبيئة ، والتعلم ، وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي حيث ركز على السجل التراكمي المتوازن كوسيلة لقياس الأداء ، وتعديل استراتيجيات عمل المدرسة طول الوقت.

ومن أهم نتائج الدراسة أنها تزود بمعدل من المقاييس لمهام المدرسة من الزوايا المالية والإبداعية والتعلم وأوصت بضرورة تبني إطار السجل التراكمي للعمليات الاستراتيجية من تخطيط المهام للتغذية الراجعة والتعلم.

3. دراسة ديفيز ( Davies, 2007 ) بعنوان: " من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي ".

### **From School Development Plans to a Strategic Planning Framework.**

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس ، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة ، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحاً أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في :

- إيجاد توقعات عالمية ، ومستقبل ناجح.
- ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي.
- توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب.
- بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية.
- تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمل الأنشطة الكثيرة في عدد محدد من المجالات الاستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم ، والتعلم ثم

الترتيبات الإدارية ، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد ، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية ، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل ، وقد استخدم الباحث نموذج ديفيز وأليسون ( Davies & Ellison , 1999 ) الذي يوضح نماذج الخطط الإجرائية.

4. دراسة ( Killen & Others , 2005 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي باستخدام

وظائف الجودة لتسهيل العمل " .

### **Strategic Planning Using Quality Function Deployment.**

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على فوائد استخدام وظائف الجودة للتخطيط الاستراتيجي، حيث إن هذا النظام يزود بعملية شاملة لتعريف القضايا التي تواجه المنظمة الخارجية بالخاصة بالزبون والمستهلك ، والعلاقات الطبيعية ومفاتيح الفرص الاستراتيجية ، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي حيث قدموا شرحاً ومقدمة لمرحلتين محوريتين للتخطيط الاستراتيجي، وقد تبع ذلك دراسة ثلاث حالات ، وقد خلصت الدراسة إلى أن وظائف الجودة تجنب تحليل مصفوفة التعقيد وبدلاً منها يتم التحرك بشكل مباشر لمفهوم التقويم والتوقيت الزمني ، وأن أهم فوائد هذا النظام أيضاً مستوى الالتزام والدعم لنواتج الاستراتيجية من خلال المنظمة ، كما توضح هذه الدراسة كيف أن هذا النظام يكمن في أن يستخدم للتعريف والتفاوض بالقدرات الداخلية ولإيجاد عنونة لفرص محددة للزبون ، أما عن التأثيرات العملية فسيري المخططون والاستراتيجيون أن طرائق وفلسفة النظام المرتكز إلى وظائف الجودة هي أدوات مفيدة لإيجاد استراتيجية عامة للزبون.

كما تزود الدراسة بمعرفة عميقة للمشاركين والأكاديميين كيف أن استراتيجية نظام وظائف الجودة الاستراتيجي يترجم الرؤية إلى أفعال ، ويحدد الغرض ويوجد استراتيجيات إبداعية ثابتة حتى في البيئات سريعة التغير.

5. دراسة سيبرت ( Seibert, 2004 ) : بعنوان : " تحديد الإدارة الاستراتيجية

للاستشارة الفاعلة الضرورية للمشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية " .

### **The Identification of Strategic Management Councillng Competencies Essential for Small Business and Technology Centres.**

هدفت الدراسة إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية ( المعرفة ، المهارة ، المواقف ) لدى مديري مؤسسات الأعمال ، والمشاريع الصغيرة ، ومراكز التطوير التقني في كارولينا الشمالية ، كما هدفت إلى معرفة دور الأداة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها ومدى تطبيق الاستراتيجيات وربطها بمستوى الأداء المطلوب.

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على أسلوب دلفي ( Delphi ) كأولوية لآراء الخبراء في رفع الكفاءات الإدارية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن :

- للإدارة الاستراتيجية أثر واضح على تطور الأداء ، وتحسين فرص خدمة الزبائن.
- رغم عدم وجود بعض المعرفة لدى بعض المديرين بالإدارة الاستراتيجية إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف.
- هناك علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.
- كانت أعلى ثلاث فقرات هي : ( معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية للنموذج والمراحل والعمليات ، مهارة الاتصال في استماع الاستجواب والمقابلة ، موقف تعزيز الثقة وتأسيس المصادقية ) .

6. دراسة جرانت وتوماس ( Grant & Thomas , 2004 ) بعنوان : " فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية " .

### **Definitions, Benefits and Barries of K-12 Educational Strategic Planning.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي باستخدام بطاقة تحليل المحتوى ، وقد شملت عينة الدراسة ( 66 ) كتاباً ، ( 29 ) مقالاً صحفياً ، ( 28 ) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية ، ( 6 ) رسائل دكتوراه ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تتمثل في :

- \* نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي .
- \* مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة .

\* عدم المرونة.

\* عدم مشاركة بعض الأفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي.

\* البيروقراطية والتغيير.

7. دراسة بيترايدس ( Petrides , 2003 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي واستخدام

المعلومات : دور قيادة المؤسسات التعليمية في كلية المجتمع " .

### **Strategic Planning and Information Use : The Role of Institutional Leadership in The Community College.**

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن مدراء كليات المجتمع يواجهون تحدياً رهيباً في محاولة إدارة وتوجيه المنظمة التي هي بطبيعتها لا مركزية وبيروقراطية في عمليات صنع القرار ، وفي نفس الوقت فهم يواجهون متطلبات خارجية لنظام محاسبية أعظم واحتياجات داخلية للمعلومات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتوصل إلى أنه بالرغم من أن أنظمة المعلومات التكنولوجية ، تستطيع أن تنجز هذه الأنواع من مهمات جمع المعلومات بسهولة ، إلا أن تطبيق مثل هذه الأنظمة بحد ذاته مشكلة ، وبطرق عديدة فإن تطبيق أنظمة المعلومات التكنولوجية الجديدة ، عندما يمارس بفاعلية فإنه يعكس نهاية مفتوحة ، وتقاطع وظيفي متأن لعمليات التخطيط الاستراتيجي ، وتناقش هذه الدراسة كيف أن مدراء كليات المجتمع استخدموا عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لكسر حاجز نقص المعلومات ، ولزيادة التعاون بين الوحدات ، وتدفق المعلومات والعمليات التشغيلية ، والتزود بمدخل المعلومات الأكاديمية والمعلومات الإجرائية ، وبالرغم من استهلاك هذه العملية الكثير من الوقت ، لكنها أداة واعدة لإحداث التغيير التنظيمي المطلوب.

8. دراسة بل ( Bell , 2002 ) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وإدارة المدرسة " .

### **Strategic Planning and School Management.**

هدفت الدراسة إلى توضيح أن التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي أصبح هو المنحى المهمين على الإدارة المدرسية في المدارس الانجليزية.

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث خلصت الدراسة إلى أن النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة ، إلى

الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط للتطوير المدرسي ، الإسهام في فعالية إدارة المدرسة. وأوضحت الدراسة أن تطور التخطيط لتحسين المدارس تم اختباره ، كما تم تحليل نقاط القوة والضعف ، وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة ، مع الأخذ بعين الاعتبار شرعية فعالية المدارس ، منحىً بديلاً للتخطيط في المدارس ، ومنحى أكثر مرونة للمدرسة ، مؤسساً على تخطيط زمني أقصر ، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظرف المدرسة وبيئتها الخارجية.

9. دراسة هاول ( Howell , 2000 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي لقرن جديد " .

### Strategic Planning for A New Century.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لكليات المجتمع ، حيث وضح أن على رؤساء هذه الكليات إيجاد ثقافة منظمة مع لا مركزية صنع القرار ، والتعاون ، والقدرة على النجاح ، كما هدفت إلى توضيح الفرق بين التخطيط طويل المدى ، والتخطيط الاستراتيجي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث عرض آراء الكتاب وعلماء الإدارة في التخطيط الاستراتيجي ، وضرورة وجود ثقافة منظمة تعتمد عليها كلية المجتمع ، وقد عرض بعض النماذج الأولى في التخطيط في العديد من الكليات ، وكيف أن التعديل فيها قوبل بالرفض في البداية بسبب الثقافة المنظمة لهذه الكليات ، وقد عرض مراحل التخطيط الاستراتيجي لموريسون ( Morrison & Others , 1989 ) والتي تتمثل في ست خطوات هي : المسح البيئي ، وتقييم القضايا ، والتنبؤ ، ووضع الأهداف ، والتطبيق ، والمراجعة.

كما عرض نموذج المحمدي ( Mohammadi , 1997 ) والذي يشمل أربعة عناصر هي :

Plan ، Do ، Check ، act والتي يركز فيها العنصر الأول على :

الرسالة والرؤية ، والقضايا الاستراتيجية ، والأهداف المؤسسية طويلة المدى ، والتجارب ، والمخرجات المطلوبة ، وضرورة تبادل المعلومات بين الأقسام الإدارية ، والأكاديمية ، والعنصر الثاني يركز على تطوير العمليات الإجرائية التي تساهم في تقييم الأهداف والأنشطة الموضوعية ، أما العنصر الثالث فيشمل تقييم وتقدير المخرجات المطلوبة ، والعنصر الرابع يركز على استخدام نتائج التقييم في تحسين البرامج الأكاديمية ، وخدمات الدعم الأكاديمية ،

والعمليات الإدارية في الكلية ، وقد أشار إلى أن أهم عنصر في التخطيط الاستراتيجي هو العنصر الإنساني ، الذي يشمل المدراء ، والهيئة العاملة ، والطلاب أنفسهم .

وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني ثقافة منتظمة، على أن يكون التخطيط الاستراتيجي متسماً بالاستقرار والانسائية ، مع المرونة في التعامل مع القوى الداخلية والخارجية ، والتي تشمل القوى الاقتصادية ، والتكنولوجية ، والديمغرافية ، والسياسية.

10. دراسة كليمنتس ودراجو ( Clements & Drago , 1999 ) بعنوان : " خصائص

القيادة والتخطيط الاستراتيجي " .

### **Leadership Characteristics and Strategic Planning.**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وخصائص القيادة ، مبيناً أن خصائص القيادة استخدمت كمتغير تابع وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على ( 91 ) من المدراء التنفيذيين ، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على ( 91 ) من المدراء التنفيذيين ، وقد ركز الباحثان على ثلاث خصائص محددة هي القوة والتحكم ، والإبداع والأشخاص ، والاعتماد التبادلي مع الأشخاص ، مع محاولات لبيان أثر هذه الخصائص على قوة الخطة ( الدرجة التي يسترشد بها أعضاء المنظمة بخطة موجهة ) ، واستخدام الرسالة والرؤية ، والأهداف طويلة المدى ، والأهداف قصيرة المدى ، والتخطيط الإجرائي مع القيام بمراجعة الأدب التربوي في المجالات المنفصلة للتخطيط الاستراتيجي والقيادة.

وخلصت الدراسة إلى أن خصائص القيادة هي تنبؤات مهمة وقوية لتركيز التخطيط داخل المنظمات وأدوات للتوجيه ضمن عملية التخطيط المنظمي.

11. دراسة كوهين ( Cohen , 1999 ) بعنوان : " تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي

للمنطقة التعليمية مع التخطيط لعمل المدرسة " .

### **Analysis of School District Strategic Planning Relationship with School Action Planning.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف فيما إذا كانت خطة مديري المدارس بشكلها الحالي ، تنفذ السياسة العامة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية ، ومدى مناسبتها للنموذج العالمي للتخطيط واستجابتها للحاجات المحلية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، لمناسبتة لموضوع الدراسة ، كما استخدم المقابلة الشخصية وبطاقة تحليل المحتوى كأداتين للدراسة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق باتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية.

- التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة.

12. دراسة دي نوت ( De Nuit , 1999 ) بعنوان: " نموذج نظري جديد يساعد اللجنة العامة للمدارس في خلق تناغم منطقي للتخطيط المالي والتربوي الاستراتيجي ".  
A New Theoretical Model Helps the Public Committee For School Create A Logical Harmony For Financial and Strategic Educational Planning.

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد نموذج نظري جديد يمكن أن يساعد اللجنة العامة للمدارس في خلق تناغم منطقي للتخطيط المالي والتربوي الاستراتيجي ، وقد استخدم الباحث أربع طرق لاختبار النموذج وهي : تطوير المحاسبة لإنجاز الطلبة باستخدام تعزيز المحاسبة التعليمية ، وكذلك إجراء مسح ل ( 89 ) مدير منطقة تعليمية ، وتحديد مدى مناسبة الجهد المبذول في المناطق التعليمية ، ومقارنة النماذج الموجودة على أرض الواقع مع النموذج المبني على أساس الأدب التربوي.

وقد عرضت الدراسة الخطط المالية والتربوية للمنطقة التعليمية ، ومدى التكامل المنطقي بين تلك الخطط ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المقاييس وإجراءات المحاسبة متاحة في كل منطقة تعليمية في الولاية ، إلا أن هذه المناطق تستخدم المقاييس بشكل اختياري بالرجوع إلى مقاييس إنجاز الطلبة.

- قدرة مدراء المجالس على تبني رؤية واضحة للمنطقة التعليمية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب لجان المدارس على استخدام أساليب الاكتشاف والتفحص ، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين إنجاز الطلبة.

13. دراسة ( Bliss & Others , 1999 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي ونظام الإدارة المرتكزة إلى المدرسة".

### **Strategic Planning And School-Based Management System.**

هدفت الدراسة إلى تزويد المستفيدين من هذا المجال بنظرة عامة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي حيث استعرض تاريخ التخطيط الاستراتيجي ووظف التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة ، وأهدافها ، وبرامجها ، واعتبر الباحث تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس منطقة ( أور لاندو ، وفلوريدا ) ، كمثال ممتاز حقق الكثير من النتائج المرغوبة. و توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي يخفف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية ، ويلبي مقدار كبير من حاجات الطالب التربوية.
  - التعرف على البيئة المستقبلية ، والتحليل الداخلي للمدرسة ، والحصول على معلومات دقيقة ، واختيار بدائل استراتيجية يخضع البرنامج التربوي للتفصيل ، والتحليل قبل تطبيقه مما يوفر الكثير من الخسائر ، كما أكدت الدراسة على أن التحليل الاستراتيجي يجب أن يتضمن ما يلي:
  - مراعاة مدى ملاءمة البرامج للحاجات.
  - دراسة وتقييم نتائج التطبيق خلال فترات زمنية مختارة.
- وقد أوصى الباحث بضرورة مشاركة العاملين في تخطيط النشاطات ، لأنها في الأغلب تدل على مدى الطلب والاحتياجات اللازمة.

14. دراسة ( Michael , 1998 ) بعنوان : " برنامج إدارة تعليم الكبار ، دور التخطيط الاستراتيجي " .

### **Administering Adult Literacy Programme : The Role Of Strategic Planning.**

استهدفت الدراسة تصميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي ، للتغلب على التحديات التي تواجه المسؤولين عن برامج تعليم الكبار ، وتحديد برنامج ورسالة المؤسسة ، وصياغة أهداف البرنامج ، وإدارة تحليل SWOT ، وتطوير الاستراتيجيات وخطة العمل ، وتنفيذ الخطة ، ومراقبة الخطة ، وتقويم مخرجات التطبيق ، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي ساعد المسؤولين عن هذه البرامج في تكوين رؤية واضحة عن ماذا تكون برامجهم؟ ومن تخدم؟ وما الطرق المستخدمة لخدمتهم؟ وساعد أيضاً في ربط رؤية المؤسسة بالعمليات التخطيطية التي ستطبق مستقبلاً ، وفي إيجاد علاقات مع المؤسسة المعنية ، إضافة إلى أهداف هذه البرامج ، وتطوير تطبيق الاستراتيجية ، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين عن برامج تعليم الكبار ، بالفحص المستمر لهذه البرامج للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وعلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتهديدات التي تواجه هذه البرامج بغية تحسين هذا الدور.

15. دراسة بات وآخرون ( Pat & Others, 1998 ) بعنوان : " تطوير التخطيط في

المدارس الابتدائية " .

### Developing Planning in Primary Schools.

هدفت الدراسة إلى تطوير التخطيط في المدارس الابتدائية واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تقسيم البحث إلى ثلاث مراحل ، حيث تم إعداد استبيان في المرحلة الأولى ثم توزيعه على ( 768 ) مدرسة في ثلاث مناطق تعليمية هي :

( Large Metropolitan, Medium Metro Litany and Large Country ).

وفي المرحلة الثانية تم فحص بنية ومحتويات العينة ، وهي خطط تطوير المدرسة ، وفي المرحلة الثالثة كشفت الدراسة عن الاقتراحات والاتجاهات في التخطيط للتنمية والتطوير ، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى أن هناك تدخلاً واسعاً من قبل هيئة التدريس في عملية التخطيط في المدرسة ، والتي تشمل المعلمين والآباء ، والطلاب.

بالرغم مما يواجهه مديرو المدارس من صعوبات ، فقد وجدوا أن الخطط التطويرية تفيد في التغلب عليها ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب الاهتمام بعمليات التقويم لتتبع عمليات

التخطيط للتطوير المدرسي ، من خلال التدقيق والمحاسبة ، والمراجعة المستمرة لمعايير النجاح ، بحيث يتم تغييرها بشكل مستمر لتواكب حاجات المدرسة ، وخصوصاً حاجات الطلبة.

16. دراسة لاشوي ( Lashway, 1997 ) بعنوان: " الإدارة الاستراتيجية طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع ".

### **Strategic Management Is The Way To Reconnect The School With The Society**

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الاستراتيجية ، وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط ، إذ إن الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع المحيط بالمدرسة ، ليس فقط من ناحية تطوير التعليم ، بل كذلك لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، حيث بينت أن مدير المدرسة بشكل أو بآخر يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الاستراتيجية للمدرسة ، أحياناً بشكل منفرد وأحياناً أخرى بمشاركة العاملين معه ، وأن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكير وتأمل مستمر وخطة للعمل وإعادة تقييم مستمرة ومراجعة دورية.

كما حددت خلال دراستها أساليب الإدارة الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجية من خلال:

- الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة ( الداخلية والخارجية ) للمدرسة.
- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة مستقبلاً.
- الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الخطة أو الرؤية الاستراتيجية.
- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ وتقييم ومتابعة الرؤية.
- التعديل المستمر للخطة وفقاً للمتغيرات.
- التغطية الإعلامية للرؤية والخطة الاستراتيجية وترويجها داخل وخارج المدرسة.

17. دراسة Beerle ( 1997 ) بعنوان : " المخطط الاستراتيجي يكاد يكون نبياً وقائداً:

دراسة حالة لمعهد تخريج قادة توضح مهارات التخطيط المطلوبة "

" The Strategic Planner As Prophet And Leader : A Case Study Concerning A Leading Seminary Illustrates The New Planning Skills Required "

هدفت الدراسة إلى إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي لمعهد ديني ، حيث كان الباحث واحداً ضمن ( 22 ) عضواً في لجنة ضمت ممولين وممثلين للطلاب وأصدقاء للمعهد ، والطاقت الإداري له ، حيث كلفت هذه اللجان بإعداد خطة استراتيجية للمعهد ، في محاولة للتمكن من دخول المستقبل بجاهزية عالية ليتسنى له البقاء والاستمرار في النجاح وقد كان المعهد يهتم بإعداد منتسبيه للمناصب الحكومية والدينية ، وفي فترة إجراء الدراسة كان يحتوي على ( 220 ) طالباً ، و ( 14 ) بروفيسوراً ، وخلال الخمس سنوات التي سبقت إجراء الدراسة كان عدد كبير من المعاهد الدينية قد أُغلقت ، والأسباب الرئيسية الكامنة وراء هذا الإغلاق لهذه المعاهد كانت تتمثل في : زيادة التكاليف والمصروفات ، وزيادة التنافس ، وقلة عدد المسجلين للانتساب .

وقد خلص الباحث كمخطط استراتيجي من هذه التجربة إلى:

- أن هناك ضرورة ملحة لوجود قيادة تنبؤية Prophetic Leadership لعملية التخطيط الاستراتيجي ، وأن التخطيط الاستراتيجي يجد مكانته عندما تتمتع المنظمة بنظرة متفحصة وشاملة للواقع بكل آلامه وآماله hopes and anguishes .
- أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تعليمية مستمرة .
- يجب علي المخطط الاستراتيجي أن يعرف كيف يحشد جهود الموارد البشرية ، ويشدز همها وإرشادها لكيفية التعامل في حالات فقدان التوازن disequilibrium .
- أن تقييم الواقع يتطلب تحليلاً نظامياً، وهذا يعني النظر إلى المنظمة نظرة كلية حسب مدخل النظم ، والتعامل مع المنظمة كنظام فرعي ضمن نظام أكبر.

18. دراسة جونسون ( Johnson , 1994 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الحديثة " .

### Strategic Planning For Modern Libraries.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح بعض التعريفات للتخطيط الاستراتيجي في الأدب التربوي للإدارة ، متبوعاً بتوضيح لأهميته في إدارة المكتبات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية وقيمة الرسالة والأهداف ، والأغراض مع تحليل SWOT ، للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، وإعطاء نصيحة لتعريف القضايا الاستراتيجية ، وتشكيل الاستراتيجيات ، وتطبيق الخطة ، وقياس الأداء ، مع الأخذ بعين الاعتبار التمويل ، والهيئة العاملة ، وموارد الإدارة والمعلومات التكنولوجية ، كما تشمل دراسة حالة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المكتبة الأكاديمية.

19. دراسة ماورين ( Maureen , 1993 ) بعنوان: " معوقات فاعلية المدارس الثانوية الدنيا ومديريها " .

### Constraints On Effectiveness of Junior High School And Their Principals.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إدراك مديري المدارس الثانوية الدنيا لمدى فاعلية إدارتهم ، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العوامل المتعلقة بفاعلية الإدارة ، وفاعلية المدرسة وتحليل تلك العلاقة.

وقد استخدم الباحث الوصفي التحليلي ، واشتملت عينة الدراسة على ( 94 ) مديراً من أصل ( 108 ) من مديري المدارس الثانوية الدنيا في ( ألبرتا ) بنسبة ( 87 % ) من المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية مع ( 10 ) من المديرين ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- نقص براعة المواهب الطلابية بسبب عدم كفاية الدعم المالي.
- التقليل من أهمية وفاعلية المدارس التي تغالي في التأكيد على التكنولوجيا.
- يختلف إدراك المديرين لفاعلية الإدارة باختلاف الخبرة الإدارية ونوعية نظام المدرسة، وعدد الطلاب ، وذلك لصالح أصحاب الخبرة الأكبر ، وعدد الطلاب الأقل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء الدراسات مستقبلية على المدارس بأشكال مختلفة ، مع ضرورة اشتغال العينة على المعلمين وأولياء الأمور .

20. دراسة ليليتش ( Lieblich, 1993 ) بعنوان: " دور المدير في مساندة الابتكارات التربوية " .

### The Role of the Principal In Sustaining Innovations

أجريت الدراسة بهدف توضيح دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسة، والتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في إحداث التغيير المدرسي المستمر ، لأن دعم المدير في هذا المجال حاسم ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ولأجل ذلك قام الباحث بعدة مقابلات لمدة تزيد عن شهرين للعاملين في إحدى المدارس الثانوية في غرب أوروبا ، وقام بمراجعة الوثائق المتعلقة بالابتكار التربوي الذي ركزت عليه عينة الدراسة لمدة خمس سنوات مضت ، وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

\* مدير المدرسة الثانوية يقوم بدور مهم في دعم الابتكار التربوي.

\* ثقافة المدرسة كانت داعمة للابتكار التربوي ، حيث كانت الحاجة إليه عالية.

21. دراسة ماتثيوس وآخرون ( Matthews & Others : 1992 ) بعنوان :

" المديرين المبتدئون ، حاجاتهم واهتماماتهم وتنميتهم مهنيًا " .

### The Beginning Principals: Needs, Concerns and Professional Development.

هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة عن الفترة الأولى من الحياة العملية للمديرين وخاصة توقعاتهم واهتماماتهم ، ومواجهتهم للتحديات المختلفة والاستراتيجيات التي تبناها للتكيف مع الدور الجديد ، ومن ثم تطوير نظام مقترح لتقييم المديرين الجدد.

وهي عبارة عن دراسة طولية أجريت ما بين سنة ( 1989 - 1994 ) وقد طبقت الدراسة على ( 8 ) مديرين جدد من ولاية فكتوريا الأسترالية في العام الأول ثم أضيف إليهم ( 4 ) مديرين عينوا في العام الثاني ليصبح العدد ( 12 ) نصفهم ذكور ونصفهم إناث ، مع مراعاة أن يكون نصفهم في المرحلة الابتدائية والنصف الآخر في المرحلة الثانوية.

وقد استخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة Case Study بالإضافة إلى طرق مسحية لجميع المعلومات حول الحياة العملية لهؤلاء المديرين الجدد من خلال استبانة مكونة من ( 9 ) صفحات أرسلت إليهم بالبريد.

واشتمل الجزء الأكبر من الدراسة على مقابلات فردية مع هؤلاء المديرين في المدارس بالإضافة إلى مكالمات هاتفية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك سبعة مجالات موضع اهتمام للمديرين الجدد وهي : العلاقة مع الموظفين ، ومراجعة السياسة التعليمية ، وتطوير المناهج ، ووضع المدرسة في المجتمع ، والإدارة المالية ، والتواصل داخل المجتمع المدرسي ، وإدارة الوقت ، وتنظيم التلاميذ وضبطهم.

- برامج التدريب التي تعدها وزارة التربية في فكتوريا ، وكذلك المساعدات التي تلقاها المديرين ، لم تكن ذات فائدة كبيرة لهم.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من بينها ، أن يشمل برنامج تدريب مديري المدارس الجدد تطوير مهارات الإصغاء الفعال ، والتشاور ، وإلقاء الأسئلة ، وتنمية العلاقات التبادلية، واحتمالية استخدام شبكات الاتصال في التعليم.

كما اقترحت إطلاع المديرين على المراحل التي سيشملها البرنامج التدريبي ومدة كل مرحلة قبل البدء في تنفيذ البرنامج.

22. دراسة واتسن كليكي ( Cleckly, 1991 ) والتي كانت بعنوان: " دراسة مقارنة

لبرنامج الإدارة والمسئوليات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في ولاية كارولينا الجنوبية " .

### **Comparative Study of Administration Certification Programs and Job Responsibilities of South Carolina Public School Elementary.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ادراك مديري المدارس لفائدة البرامج التدريبية التي التحقوا بها في إعدادهم لممارسة أعمال الإدارة المدرسية ، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من:

( الخبرات المهنية لمدير المدرسة ، ومستوى تعليمه ) على رأيه حول فائدة برنامج إعداد وتدريب المديرين في مجال ممارسة أعمال الإدارة المدرسية.

وقد أظهرت النتائج أن:

\* لا يوجد أثر للخبرة أو لمستوى التعليم على رأي المدير حول درجة الفائدة التي حصل عليها من خلال برنامج التدريب.

\* مديرو المدارس الأساسية يعتبرون برنامج إعداد وتدريب المديرين مفيدة بشكل عام.

\* أن 62.6 % منهم تركز أنظمتهم التخطيطية على الابتكار الاستراتيجي أكثر من أي وقت مضى.

**23. دراسة ديفيد ( David , 1989 ) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي " .**

### **Strategic Planning.**

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي ، وأكدت الدراسة على أن معظم مدراء المدارس والهيئة العاملة تفضل التخطيط الاستراتيجي بالرغم من أنهم يعترفون بأنهم يشعرون بنوع من الارتباك أو عدم الفهم لما يعني التخطيط الاستراتيجي وماذا يتطلب ، وقدمت الدراسة فوائد التخطيط الاستراتيجي والتي من أهمها أنه يساعد المدرسة على تحديد ما تريد أن تفعله وما تنوي فعله بتحديد الأهداف ، كما أنه يمكن الأشخاص من التأثير في المستقبل ، وأن عملية التخطيط نفسها تؤكد على أن المدارس أكثر من أن تكون أوعية سلبية في يد القوى الاجتماعية والاقتصادية والديمقراطية ، التي تغطي على المناطق وأن هناك عدة اتجاهات أثرت بقوة في المدرسة وهي الفئة العمرية ، وحصص المدرسة من التلاميذ ، والعدد المتزايد من أصحاب المصالح ، كما أكدت الدراسة على ضرورة وجود خطة استراتيجية تبدأ برسالة المدرسة والتي تحدد الغرض من وجود المدرسة والعمليات الإجرائية وما تريد أن تنجزه المدرسة وما تفعله بالفعل ، مع تحديد أهداف المدرسة التي تدعم هذه الرسالة وتعمل على تحقيقها على أن تكون خطة شاملة ، ولا يعني هذا بالضرورة تعقيد الخطة وطولها ، كما أكدت على ضرورة اختصار بنود الخطة ، وعدم تعقيدها بتفاصيل طويلة.

24. دراسة ( Queen , 1989 ) بعنوان : " ماذا تحتاج لكي تكون مديراً فاعلاً " .

### What Does It Take To Be Effective Principal?

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصفات الضرورية ، التي يجب أن يتحلى بها المدير ليكون ناجحاً، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي ، واستخدم المقابلة كأداة للدراسة، كما اشتملت عينة الدراسة ، على ( 428 ) مديراً من رجال الأعمال والتربويين ، حيث طلب منهم أن يحددوا الصفات الضرورية ، التي يجب أن تتوفر لدى المدير الناجح ، فوجد أن أكثر الصفات تصب في أن المدراء المتميزين ، يجب أن يكون لهم رؤى يترجمونها لأهداف ، ويراقبون الموقف العام ، والتقدم في العمل لتحقيق الأهداف ، كما أجرى مسحاً شمل ( 43 ) مدير مدرسة في الولايات المتحدة ، حيث وجد بأن هناك عشر مميزات رئيسية تنصدر صفات مدير المدرسة الفعال ، أهمها أنه صاحب الخطة الاستراتيجية ، والأهداف المكتوبة.

25. دراسة جوزيف وود ( Wood, 1983 ) والتي كانت بعنوان : " امض في هذا

الطريق وغير الأمر الواقع " .

### Principals Step this Way and Change the Status

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم ما يلزم المدير العصري من أساليب واستراتيجيات ليكون أقدر على التغيير والتوجه نحو الأفضل ، وهي دراسة وصفية ، خلصت إلي مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للمديرين استخدامها ، لبلوغ أهدافهم ، وتطوير مدارسهم ومجتمعاتهم المحلية ، أبرزها ما يلي:

- تحديد الأهداف العامة المشتركة والنظرة الشمولية.
  - التركيز على التغييرات الضرورية اللازمة والأولويات.
  - إدراك وتحديد الفئات التي ستخضع لتأثير الخطط ومحاولة التنبؤ بمدى تقبلها للتغيير.
- كما أن المدير الذي لديه استراتيجية محددة ورسالة مكتوبة يكون أقدر على التغيير من غيره ، في ضوء المعطيات والمعلومات التي لديه.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام المدير بوضع رسالة محددة لمؤسسته ، لكي يكون أقدر على تحديد الأهداف بدقة.

26. دراسة داودل ( Dawdle, 1980 ) بعنوان : " المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المدرسة بكفاءة كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في ولاية ألباما " .

### **The Knowledge and Skills Required of Effective School Administration as Perceived by Elementary School Principals within the State of Alabama**

استهدفت الدراسة التعرف على آراء مديري المدارس الابتدائية في ولاية ألباما ( Alabama ) بالولايات المتحدة الأمريكية لمدى أهمية المهام الوظيفية التي يمارسها مدير المدرسة ، ودرجة المعارف والمهارات لدى مدير المدرسة والتي يستخدمها فعلاً في ممارسته لهذه المهام ، وأيضاً مقدار المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر لديه لأداء هذه المهام بصورة مثالية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأعد لهذا الغرض استبانة اشتملت على ( 47 ) مهمة وظيفية صنفت في خمسة محاور هي : علاقة المدرسة بالمجتمع ، والإدارة العامة ، وإدارة الأفراد ، والقيادة التعليمية ، والخدمات الطلابية.

ولقد اشتملت عينة الدراسة على ( 115 ) مديراً أو مديرة مدرسة طلب منهم تحديد مدى أهمية كل مهمة من هذه المهام ، والمعارف والمعلومات اللازمة لمدير المدرسة لممارسة كل من هذه المهام بصورة أفضل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعارف والمهارات الفعلية لدى مدير المدرسة وبين المعارف والمهارات اللازمة له ، لتأدية مهامه الوظيفية بصورة أفضل وذلك في ( 43 ) مهمة وظيفية.
- هناك حاجة لدى مدير المدرسة إلى معارف ومهارات إضافية ، لمساعدته في تطوير البرامج التي تتيح اشتراك الآباء وأفراد المجتمع في الأنشطة المدرسية ، والتي تؤدي بالضرورة إلى فهم للبرامج التي تقدمها المدرسة.

## التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية ، يمكن رصد العديد من جوانب التشابه ، وجوانب الاختلاف بينها وبين هذه الدراسة ، والتي كان لها أثر في بناء الدراسة.

أ. نظرة تحليلية على الدراسات السابقة المحلية ( الفلسطينية ) :

1- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها :

تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأغراض والأهداف ، حيث تناول بعضها تنمية مهارات التخطيط ، وهو ما يتشابه من حيث المضمون مع هذه الدراسة ، مثل دراسة ( شبلاق ، 2006 ) ، ودراسة ( الحجار ، 2001 ) ، ودراسة ( الصالحي ، 1999 ).

ومنها ما تناول موضوع واقع التخطيط الاستراتيجي ، أو الإدارة الاستراتيجية بنفس المفهوم مثل دراسة ( أبو هاشم ، 2007 ) ، ودراسة ( الدجني ، 2006 ) ، ودراسة ( عساف ، 2005 ) ، ومنها ما تناول معوقات التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة ( الشاعر ، 2007 ) ، ومنها ما تناول تحليل العلاقة بين متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل دراسة ( الدهدار ، 2006 ) ، ودراسة ( الصالحي ، 1999 ).

2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

فقد اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة المحلية ، في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي ، كمنهج يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

3- من حيث أداة الدراسة :

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة المحلية ، في استخدامها للاستبانة ، كأداة للدراسة ، واختلفت مع بعض الدراسات ، التي استخدمت المقابلات الشخصية ، كأداة أخرى للدراسة مثل دراسة ( الشاعر ، 2007 ) ، ودراسة ( أبو هاشم ، 2007 ) ، ودراسة ( الدجني ، 2006 ) ، ودراسة ( الحجار ، 2001 ) ، ودراسة ( الصالحي ، 1999 ).

#### 4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اشتركت هذه الدراسة في اختيار مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة كمجتمع وعينة ، مثل دراسة ( عساف ، 2005 ) ، ودراسة ( شبلاق ، 2006 ) ، ودراسة ( الحجار ، 2001 ) ، إلا أنها اختلفت من حيث اشتمالها على مديري ومديرات المدارس الثانوية في جميع محافظات غزة ، كما اختلفت مع باقي الدراسات المحلية التي تمثل مجتمعها وعينتها في مدارس وكالة الغوث مثل دراسة مثل دراسة ( أبوهاشم ، 2007 ) ، ودراسة ( الصالحي ، 1999 ) ، ومنها ما تناول إداريين في الجامعة مثل دراسة ( الدجني ، 2006 ) ، ودراسة ( الدهدار ، 2006 ) .

ب. نظرة تحليلية على الدراسات السابقة ( العربية ) .

#### 1. من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

اشتركت هذه الدراسة مع دراسة ( مدبولي ، 2001 ) الذي تناول في دراسته تصميم برنامج لبناء القدرات التخطيطية لدى مدراء المدارس ، ودراسة ( عيداروس ، 2005 ) الذي اقترح برنامجاً لتطوير المهارات والكفايات التخطيطية ودراسة ( البريدي ، 2005 ) الذي أوصى بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات الأولية، في حين اشتركت جزئياً مع بعض الدراسات العربية في تناولها موضوع التخطيط الاستراتيجي المدرسي أو التعليمي ونماذجه مثل دراسة ( العويسي ، 2003 ) ، ودراسة ( القطامين ، 2002 ) ، ودراسة ( الجندي ، 1998 ) ، ودراسة ( الشربيني ، 1997 ) ، ودراسة ( زيدان ، 1995 ) .

#### 2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اشتركت هذه الدراسة ، مع معظم الدراسات العربية السابقة ، 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 رئيسية للدراسة واتفقت مع دراسة كل من ( بن قصودة ، 1995 ) ، ودراسة ( مدبولي ، 2001 ) ، ودراسة ( بدير ، 1993 )

واختلفت مع العديد من الدراسات العربية التي استخدمت أسلوب البحث المكتبي ، الذي يقوم على تحديد محاور معينة ، ووضع أسئلة ، ثم يجرى البحث ، والاستقصاء ، والتحليل لاستنباط إجابات لها ، مثل دراسة كل من ( المليجي ، 2005 ) ، ودراسة ( آل الشيخ وآخرون ، 2005 ) ، ودراسة ( آل الشيخ ، 2005 ) ، ودراسة ( غنوم ، 2005 ) ، ودراسة ( العويسي ، 2003 ) ، ودراسة ( المبعوث ، 2003 ) ، ودراسة ( حسين ، 2002 ) ، ودراسة ( القطامين ، 2002 ) ، ودراسة ( الجندي ، 1998 ) ، ودراسة ( الشريبي ، 1997 ) ودراسة ( الخفاجي وبايبرمان ، 1995 ) ، ودراسة ( زيدان ، 1995 ) .

#### 4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

فقد اشتركت هذه الدراسة مع بعض الدراسات العربية في عينة الدراسة ( مديري المدارس ) مثل دراسة ( بن قصودة ، 1995 ) واختلفت مع الدراسات السابقة العربية في مجتمع الدراسة وعينتها ، والتي تمثلت في إداري الجامعات ، أو المدراء والوكلاء ، أو الإداريين في المدارس أو المؤسسات العامة مثل دراسة ( مدبولي ، 2001 ) ، ودراسة ( بدير ، 1993 ) .

#### ج. نظرة تحليلية على الدراسات الأجنبية:

##### 1. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

اشتركت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات الأجنبية ، في تناولها لأهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة ( Blueprint , 2008 ) ، ودراسة ( Thomas , 2007 ) ، ودراسة ( Davies , 2007 ) ، ودراسة ( Grant & Thomas , 2004 ) ، ودراسة ( Bell , 2002 ) ، ودراسة ( Cohen , 1999 ) ، ودراسة ( Bliss & Others , 1999 ) ، ودراسة ( Johnson , 1994 ) ، كما اشتركت في بيان أهمية برنامج التدريب مثل دراسة ( Matthews & Others , 1992 ) ، ودراسة ( Dawdle , 1980 ) ، ودراسة ( Clecky , 1991 ) ، ودراسة ( De Nuit , 1999 ) في حين أنها اختلفت مع بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي التكنولوجي مثل دراسة ( Howell , 2000 ) ، والتي تناولت عرض نماذج مختلفة للتخطيط الاستراتيجي .

## 2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات الأجنبية السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

واختلفت جزئياً مع دراسة ( Bliss & Others , 1999 ) التي استخدمت المنهج الوصفي التاريخي ، وكذلك مع دراسة ( Lashway , 1997 ) ، ودراسة ( Thomas , 2007 ) ، ودراسة ( Bell , 2002 ) ، ودراسة ( Clements & Drago , 1999 ) ، ودراسة ( Queen , 1989 ) ، ودراسة ( Wood , 1983 ) التي اقتصررت على المنهج الوصفي.

## 3. من حيث أداة الدراسة :

اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات الأجنبية السابقة في اختيار الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة ( Seibert , 2004 ) ، ودراسة ( Pat , 1999 ) ، ودراسة ( Maureen , 1993 ) ، ودراسة ( Matthews & Others , 1999 ) ، ودراسة ( Dawdle , 1980 ) ، كما اختلفت مع العديد من الدراسات الأجنبية السابقة والتي اعتمدت أسلوب البحث المكتبي مثل دراسة ( Blueprint , 2007 ) ، ودراسة ( Thomas , 2007 ) ، ودراسة ( Davies , 2007 ) ، ودراسة ( Killen & Others , 2005 ) ، ودراسة ( Petrides , 2003 ) ، ودراسة ( Clement & Drago , 1999 ) ، ودراسة ( Michael , 1998 ) .

## 4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات الأجنبية ، في عينة ، ومجتمع الدراسة ، من مديري المدارس مثل دراسة ( Bliss , 1999 ) ، ودراسة ( Pat , 1998 ) ، ودراسة ( Lashway , 1997 ) ، ودراسة ( Maureen , 1993 ) ، ودراسة ( Dawdle , 1980 ) ، ودراسة ( Queen , 1989 ) .

وقد اختلفت مع باقي الدراسات الأجنبية في مجال مجتمع وعينة الدراسة ، حيث كان مجتمع وعينة الدراسة في تلك الدراسات يتناول مديري المناطق التعليمية ، أو مسؤولي التخطيط مثل

دراسة ( Seibert , 2004 ) ، ودراسة ( Grant & Thomas , 2004 ) ، ودراسة ( Cohen , 1999 ) ، ودراسة ( De Nuit , 1999 ) التي تمثلت العينة في كل منها من مدراء المنظمات.

5. من حيث النتائج المتعلقة بتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي ، لدى مديري المدارس الثانوية ، والتي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة والمثابرة ، يتضح ما يلي :

1. أجمعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية ، على ضرورة تعزيز المهارات ، لرفع الكفايات التخطيطية لدى المدراء مثل دراسة ( شبلاق ، 2006 ) الذي أوصى بضرورة الاستمرار في برنامج التطور المدرسي على جميع المدارس ، مع اهتمام البرنامج بتعزيز مهارات التنبؤ ، ودراسة المستقبل وتنمية مهارات الاتصال والتواصل الفعال ، وتطوير العلاقات الإنسانية ، ودراسة ( عيداروس ، 2005 ) ، ودراسة ( مدبولي ، 2001 ) ، ودراسة ( الحجار ، 2001 ) ودراسة ( الصالحي ، 1999 ) ، ودراسة ( De Nuit , 1999 ) ، ودراسة ( Clecky , 1991 ) ، والتي تركز على أهمية البرامج التدريبية ، وفائدتها في زيادة إنتاجية المدارس ، وفعالية أداء المدراء.

2. أجمعت الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية على أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص ، حيث ثبت أن المؤسسات التي تدار باستخدام التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً من المؤسسات التي لا تطبق هذا النوع من التخطيط.

3. أوصت معظم الدراسات السابقة ، على ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، لرفع جودة العملية التعليمية.

4. أجمعت الدراسات السابقة ، على وجود اتجاهات ايجابية لدى المدراء تجاه التخطيط الاستراتيجي ، بالرغم من شعور البعض بالحيرة ، وعدم إدراك لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

5. كما أجمعت الدراسات السابقة على ضرورة أن يكون لكل مؤسسة نموذج التخطيط الخاص بها حسب ظروفها وقضاياها الجوهرية وما تتشده مستقبلاً.

5- تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين أفراد العينة المتعلقة بمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي ، وبعض المتغيرات ، ومنها : الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والمنطقة التعليمية.

هـ - أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :  
2. يتشابه جزئياً موضوع وأهداف الدراسة في تنمية مهارات مدير المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي مع بعض الدراسات العربية السابقة مثل دراسة كل من ( شبلاق ، 2006 ) ، ودراسة ( عيداروس ، 2005 ) ، ودراسة ( البريدي ، 2005 ) ، ودراسة ( مدبولي ، 2001 ) ، ودراسة ( الصالحي ، 1991 ) ، ومن الدراسات الأجنبية دراسة ( De Nuit , 1999 ) ، ودراسة ( Clecky , 1991 ) ، والتي هدفت إلى معرفة فائدة برامج إعداد وتدريب المديرين وتنمية مهاراتهم ، وكذلك دراسة ( Dawdle , 1980 ).

2. من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة وعينتها في هذه الدراسة ، من مديري المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بمحافظات غزة ، وهي بذلك تتفق مع دراسة ( شبلاق ، 2006 ) ، ودراسة ( عساف ، 2005 ) ، 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 : ( الشاعر ، 2007 ) ، و ( أبو هاشم ، 2007 ) ، و ( الدجني ، 2006 ) ، و ( شبلاق ، 2006 ) ، و ( الدهدار ، 2006 ) ، و ( أبو ندى ، 2006 ) ، و ( عساف ، 2005 ) ، و ( الحجار ، 2001 ) ، و ( الصالحي ، 1999 ).

وكذلك اتفقت الدراسة مع العديد من الدراسات العربية التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من: ( المليجي، 2005 ) ، و ( المبعوث ، 2003 ) ، و ( حسين ، 2002 ) ، و ( القظامين ، 2002 ) ، و ( حسين ، 2001 ) ، و ( الجندي ، 1998 ) ، ودراسة ( الشربيني ، 1997 ) ، و ( الخفاجي وبابيرمان ، 1995 ) ، و ( بن قصودة ، 1995 ) .

كما اتفقت الدراسة مع العديد من الدراسات الأجنبية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من : ( Davies , 2007 ) ، و ( Killen & Others , 2005 ) ، و ( Cohen , 1999 ) ، و ( Johnson , 1994 ) ، و ( Maureen , 1993 ) ، و ( Lieblch , 1993 ) ، و ( Dawdle , 1980 ) .

#### 4. من حيث أداة الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على أداة واحدة للدراسة وهي الاستبانة ، وهي بذلك تتفق مع العديد من الدراسات المحلية مثل دراسة كل من : ( الشاعر ، 2007 ) ، و ( أبو هاشم ، 2007 ) ، و ( الدجني ، 2006 ) ، و ( شبلاق ، 2006 ) ، و ( الدهدار ، 2006 ) ، و ( عساف ، 2005 ) ، كما اتفقت مع بعض الدراسات العربية مثل دراسة ( مدبولي ، 2001 ) ، ودراسة ( بن قصودة ، 1995 ) ، كما اتفقت مع بعض الدراسات الأجنبية في اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة كل من : ( Seibert , 2004 ) ، و ( Pat & Others , 1998 ) ودراسة ( Maureen , 1993 ) ، واتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع باقي الدراسات التي استخدمت أداتين مثل الاستبانة والمقابلة الشخصية ، أو المسح الشامل ومقياس الكفاءة الشخصية.

#### 5. من حيث متغيرات الدراسة :

اعتمدت الدراسة أربعة متغيرات للدراسة وهي :

الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والمنطقة التعليمية ، وهي بذلك تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة في بعض هذه المتغيرات ، مثل دراسة كل من :

( الشاعر ، 2007 ) ، و ( أبو هاشم ، 2007 ) ، و ( شبلاق ، 2006 ) ، و ( الحجار ، 2001 ) ، و ( الصالحي ، 1999 ) ، والتي اختارت هذه المتغيرات أو بعضاً منها بحسب طبيعة المؤسسة والعينة.

و- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

**1. من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :**

تناول موضوع هذه الدراسة تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ، وهذا يمثل أحد أهم نقاط الاختلاف مع الدراسات والتي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي مثل دراسة ( الدجني ، 2006 ) ، و ( الدهدار ، 2006 ) ، و ( المبعوث ، 2003 ) ، و ( حسين ، 2002 ) ، أو مدارس وكالة الغوث مثل دراسة ( أبو هاشم ، 2007 ) ، أو موضوعات تتعلق بالتخطيط العام والتطوير المدرسي ، والتطوير الإداري مثل دراسة كل من: ( شبلاق ، 2006 ) ، و ( الحجار ، 2001 ) ، و ( الصالحي ، 1999 ) .

**2. من حيث مجتمع وعينة الدراسة :**

1- تمثلت عينة هذه الدراسة ومجتمعها ، في مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وعلى الرغم من تشابهها في ذلك مع بعض الدراسات ، إلا أنها اختلفت مع العديد من الدراسات السابقة ، حيث استهدف بعض هذه الدراسات مديري مؤسسات غير تعليمية أو المؤسسات الجامعية مثل دراسة ( الدجني ، 2006 ) ، و ( الدهدار ، 2006 ) ، كما استهدفت بعض الدراسات جميع مديري المدارس الحكومية وتشمل الابتدائية والإعدادية والثانوية ، مثل دراسة ( الشاعر ، 2007 ) ، أو اشتمال العينة على مديريين عامين ، ومديري دوائر ، ورؤساء أقسام في وزارة التربية والتعليم العالي ، مثل دراسة ( الحجار ، 2001 ) .

2- معظم الدراسات السابقة كانت عبارة عن دراسات مكتبية لم تستخدم فيها الاستبانة ولم يتم اختيار مجتمع أو عينة للدراسة، مثل ( المليجي ، 2005 ) ، و ( غنوم ، 2005 ) ، و ( آل الشيخ ، 2005 ) .

**ز. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :**

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها :

1. اختيار منهج الدراسة ، وهو المنهج الوصفي التحليلي .

2. بناء أداة الدراسة المستخدمة ، وهي الاستبانة ، وتحديد مجالاتها ، وفقراتها.
3. عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها ، وتقديم التوصيات والمقترحات.
4. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
5. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
6. الإجراءات المناسبة للدراسة.

### ج. أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. تتميز الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات بتناولها لموضوع تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ، في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بعد تبنيها لهذا النوع من التخطيط في العام الدراسي 1999 / 2000 م.
2. وفي حدود علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط المدرسي الاستراتيجي وتنمية مهارات مدير المدارس الثانوية في هذا المجال.
3. قدم الدراسة تصوراً لمهارات التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس الثانوية في محافظات غزة كما قدمت تصوراً ورؤية مقترحة لتنمية كل مهارة من هذه المهارات.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة
- المعالجات الإحصائية.

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

**منهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعرف بأنه "طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس ، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها" ( الأغا والديب ، 2000 : 2 ).

**مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2008/2007 والبالغ عددهم ( 117 ) مديراً ومديرة.

**عينة الدراسة:**

اشتملت عينة الدراسة على (110) مديراً ومديرة من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2008/2007، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة ( 94 % ) من أفراد المجتمع الأصلي، والجدول التالي توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

### جدول رقم (1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	52	47.27
أنثى	58	52.73
المجموع	110	100.00

### جدول رقم (2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس/ليسانس	89	80.91
ماجستير	16	14.55
دكتوراه	5	4.55
المجموع	110	100.00

### جدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
من 1-5 سنوات	16	14.55
من 6-10 سنوات	35	31.82
10 سنوات فأكثر	59	53.64
المجموع	110	100.00

### جدول رقم (4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية التابع لها

المديرية	العدد	النسبة المئوية
شمال غزة	18	16.36
شرق غزة	18	16.36
غرب غزة	21	19.09
الوسطى	21	19.09
خان يونس	20	18.18
رفح	12	10.91
المجموع	110	100.00

**أداة الدراسة :** استخدمت الباحثة الاستبانة وهي " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب " ( ملحم ، 2002 : 287 ).

### **خطوات إعداد الاستبانة:**

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من مديري المدارس الثانوية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت ( 59 ) فقرة والملحق رقم ( 1 ) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على ( 18 ) من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، ووزارة التربية والتعليم العالي، والملحق رقم ( 3 ) يبين أعضاء لجنة التحكيم.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف فقرة واحدة من الاستبانة، كذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات ، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: ( درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة - درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة - درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة - درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية ) ، وبلغ عدد فقرات المجال الأول ( 9 ) فقرات ، والمجال الثاني ( 12 ) فقرة ، والمجال الثالث ( 25 ) فقرة ، والمجال الرابع ( 12 ) فقرة ، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم مندرج خماسي ( عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً ) وأعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين ( 58 ، 290) درجة والملحق رقم ( 2 ) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### **صدق الاستبانة:**

#### **أولاً: صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في أصول التربية وفي الإدارة التربوية ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة،

ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الأربعة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات (58) فقرة موزعة كما في الجدول رقم (5):

#### جدول رقم (5)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	المجال
9	المجال الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة.
12	المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة.
25	المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
12	المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية.
58	المجموع

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج أفراد 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 البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدول التالية توضح ذلك:

#### جدول رقم (6)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة مع الدرجة الكلية له

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة.	0.638	دالة عند 0.01
2.	أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة.	0.755	دالة عند 0.01
3.	أشارك العاملين في صياغة رسالة المدرسة.	0.549	دالة عند 0.01
4.	أركز عند صياغة رسالة المدرسة على احترام ثقافتها.	0.492	دالة عند 0.01
5.	أبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة.	0.670	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6.	أصوغ رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع.	0.537	دالة عند 0.01
7.	أعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية.	0.679	دالة عند 0.01
8.	أحدد بوضوح الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها.	0.647	دالة عند 0.01
9.	أحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.	0.692	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

#### جدول رقم (7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة مع الدرجة الكلية له

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أضع رؤية للمدرسة تتصف بالوضوح والبساطة.	0.571	دالة عند 0.01
2.	أبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع العاملين.	0.722	دالة عند 0.01
3.	أضع رؤية تتطلع للمستقبل آخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة.	0.705	دالة عند 0.01
4.	أضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل.	0.744	دالة عند 0.01
5.	أحفز العاملين على تحقيق مستوى من الانجاز يفوق الإنجاز العادي.	0.748	دالة عند 0.01
6.	أصوغ الرؤية بصورة بسيطة واضحة ومعلنة.	0.705	دالة عند 0.01
7.	أضع في الرؤية تصوراً لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقعها وإمكانياتها ومواردها المتاحة.	0.771	دالة عند 0.01
8.	أضع رؤية مدرسية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	0.758	دالة عند 0.01
9.	أضع رؤية تؤدي إلى توحيد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمدرسة.	0.758	دالة عند 0.01
10.	أضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.	0.574	دالة عند 0.01
11.	أضع رؤية تؤكد على مبدأ وحدة الفريق.	0.699	دالة عند 0.01
12.	أضع رؤية تمكن من تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.	0.646	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

جدول رقم (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة مع الدرجة الكلية له

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أحدد نقاط القوة والفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة.	0.448	دالة عند 0.05
2.	أحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	0.431	دالة عند 0.05
3.	أوفر الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية التعليمية.	0.670	دالة عند 0.01
4.	أساهم في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني.	0.763	دالة عند 0.01
5.	أوظف وسائل اتصال فعالة مع العاملين لتوضيح الأهداف.	0.652	دالة عند 0.01
6.	أحدد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية التعليمية.	0.643	دالة عند 0.01
7.	أبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل.	0.561	دالة عند 0.01
8.	أعمل على تحقيق الثقافة التنظيمية المطلوبة للمدرسة.	0.418	دالة عند 0.05
9.	أحدد ترتيب مدرستي مقارنة بالمدارس الأخرى.	0.735	دالة عند 0.01
10.	أتأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات المدرسية.	0.610	دالة عند 0.01
11.	أفرض بعض المهام إلى العاملين كل حسب مقدراته وكفاءته الفنية والعلمية ، وأتابع أداءهم.	0.612	دالة عند 0.01
12.	أتبع نظاماً رقابياً معلناً على العاملين بتحديد معايير الأداء الجيد.	0.650	دالة عند 0.01
13.	أقارن نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة.	0.572	دالة عند 0.01
14.	أشجع العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	0.674	دالة عند 0.01
15.	أشارك العاملين في صنع القرارات.	0.726	دالة عند 0.01
16.	أحدد حاجات المعلمين التدريبية بطريقة علمية.	0.627	دالة عند 0.01
17.	أنظم برامج تدريب فعالة للعاملين وفق حاجاتهم.	0.474	دالة عند 0.01
18.	أقدم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المبدعين باستمرار.	0.498	دالة عند 0.01
19.	أتقبل الآراء النقدية البناءة وأطرحها للنقاش أثناء الاجتماعات.	0.558	دالة عند 0.01
20.	أتعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية بدراسة السجل التراكمي لكل منهم.	0.780	دالة عند 0.01
21.	أعزز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة.	0.723	دالة عند 0.01
22.	أشكل فرق خاصة بكل مبحث لتحليل المناهج وتقويمها.	0.699	دالة عند 0.01
23.	أسعى إلى إثراء المناهج الدراسية مستنداً إلى المعايير الوطنية.	0.745	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
24.	أعمل على تحسين وجهة نظر المعلمين حول مهنة التعليم من خلال الدورات التدريبية.	0.691	دالة عند 0.01
25.	أعمل على تحسين وجهة نظر الطلبة حول العملية التعليمية من خلال الأنشطة المنهجية واللامنهجية.	0.833	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

جدول رقم (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية مع الدرجة الكلية له

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	أدرس إمكانية تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المدرسة والبيئة الخارجية.	0.713	دالة عند 0.01
2.	أدرس عادات المجتمع ومدى تغيير بعضها.	0.743	دالة عند 0.01
3.	أدرس نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع المحلي.	0.778	دالة عند 0.01
4.	أتعرف إلى الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	0.450	دالة عند 0.05
5.	أحدد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية التعليمية.	0.538	دالة عند 0.01
6.	أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة.	0.425	دالة عند 0.05
7.	أدرس آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية التعليمية.	0.817	دالة عند 0.01
8.	أدرس تكلفة وعائد الانفتاح بالتكنولوجيا الحديثة.	0.815	دالة عند 0.01
9.	أتعرف إلى مدى وعى أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث السياسية المؤثرة في العملية التعليمية التعليمية.	0.707	دالة عند 0.01
10.	أتعرف إلى ماهية ثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على المدرسة.	0.798	دالة عند 0.01
11.	أدرس الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	0.741	دالة عند 0.01
12.	أدرس أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المدرسة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها.	0.810	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

يتضح من الجداول السابقة أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)،  
(0.05) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الاتساق الداخلي.

### ثالثاً: الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (10) يوضح ذلك.

#### جدول رقم (10)

مصفوفة معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	المجموع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
المجموع	1.000				
الأول	0.761	1			
الثاني	0.941	0.794	1		
الثالث	0.964	0.700	0.891	1	
الرابع	0.789	0.377	0.632	0.665	1

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 للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

### ثبات الاستبانة:

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 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 وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون والجدول (11) يوضح ذلك:

### جدول رقم (11)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المجالات
0.715	0.709	*9	المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة.
0.852	0.742	12	المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة.
0.882	0.880	*25	المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
0.805	0.673	12	المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية.
0.873	0.774	58	الدرجة الكلية

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها أعلى من (0.715) وأن معامل الثبات الكلي (0.873) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### 2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (12) يوضح ذلك:

## جدول رقم (12)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجالات
0.810	9	المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة.
0.905	12	المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة.
0.935	25	المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
0.903	12	المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية.
0.966	58	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها أعلى من (0.810) وأن معامل الثبات الكلي (0.966) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4- اختبار "ت".
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

## الفصل الخامس

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة ( الاستبانة ) وتحليل فقراتها بهدف التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي ، وسبل تنمية هذه المهارات، ومن ثم الخروج بتوصيات للعمل بها ، ثم التحقق من فروض الدراسة ، لمعرفة علاقة هذا الواقع بمتغيرات الدراسة وهي:

1. الجنس ( ذكر ، أنثى ).
2. المؤهل العلمي ( بكالوريوس / ليسانس ، ماجستير ، دكتوراه ).
3. سنوات الخدمة ( 1 - 5 ، 6 - 10 ، 10 - فما فوق ).
4. المنطقة التعليمية ( شمال غزة ، غرب غزة ، شرق غزة ، الوسطى ، خان يونس ، رفح ).

لقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة ، حيث استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية ( SPSS ) للحصول على نتائج الدراسة لتفسيرها ، والحكم على مستوى الاستجابة ، واعتمدت الباحثة مقياس ( ليكارت ) الخماسي ، على اعتبار أن الدرجة القصوى يقابلها الوزن النسبي فيما يتعلق بالمقاييس المحكية ، التي تعتمد الإتقان أساساً لامتلاك المهارات ، وكذلك بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت نفس المعيار الخماسي لتحديد مستوى الاستجابة ، مثل دراسة ( شبلاق ، 2006 : 160 ) ، ودراسة ( أبو هاشم ، 2007 : 188 ) ، ودراسة ( الشاعر ، 2007 : 137 ) ، والتي اعتبرت أن مستوى الأداء أو التمكن هو ( 60 % فما فوق ) شرط لقبول المهارة ، وبناءً على ذلك ، فالعبارات التي حصلت على وزن نسبي أقل من ( 60 % - 70 % ) تدل على أداء ضعيف في ممارسة المهارة ، والعبارات التي حصلت على وزن نسبي بنسبة ( 70 % - 80 % ) تدل على أداء جيد في ممارسة المهارة ، والعبارات التي حصلت على وزن نسبي بنسبة ( 80 % - 90 % ) تدل على أداء عالٍ في ممارسة المهارة ، أما العبارات التي حصلت على وزن نسبي بنسبة ( 90 % فما فوق ) فتدل على أداء عالٍ جداً في ممارسة المهارة.

وقد تمت الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة؟

تم حساب التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك حساب التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها ، وذلك لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة.

حيث احتل المجال الأول : " درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة " المرتبة الأولى بوزن نسبي ( 88.69% ) واحتل المجال الثاني " درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة بوزن نسبي ( 85.62% ) ، ثم جاء المجال الثالث : " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة " ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي ( 83.26% ) وأخيراً جاء المجال الرابع : " درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة بوزن نسبي ( 79.65% ).

ويلاحظ أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها والبيئة الداخلية هي درجة عالية نسبياً وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى:

1. أثر برنامج المدرسة وحدة تدريب والمدرسة وحدة تطوير التي تم تنفيذها في المدارس الثانوية لفترة طويلة.

2. أثر الدورات التدريبية التي عقدت في بداية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية من العام 1999 وحتى عام 2003 ، والتي وضحت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأهم عناصره.

كما يلاحظ تدني الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة والذي بلغ ( 79.65% ) وتعزو الباحثة ذلك للأسباب التالية:

1. عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المجتمع الفلسطيني وخاصةً في ظل الظروف الراهنة من إغلاق وحصار ونقص في الموارد المادية والبشرية.

2. ضعف كفايات التقييم للأوضاع الراهنة ومدى فاعلية الأنساق ومدى خطورة التهديدات وما يترتب على ذلك من عدم دقة التحليل والتشخيص.

3. ضعف كفايات تحليل المفاهيم الخاصة بالبيئة الخارجية مما ينعكس سلباً على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في هذا المجال.

4. توقف الدورات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي من قبل وزارة التربية والتعليم منذ العام ( 2003 ) وعدم متابعة المستجدات على الساحة التعليمية والتربوية عربياً وعالمياً.

5. عدم مساهمة وسائل الإعلام في تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي وضرورة تبنيه في المدارس الفلسطينية.

والجداول التالية ( 13 ) ، ( 14 ) ، ( 15 ) ، ( 16 ) ، ( 17 ) توضح ذلك:

المجال الأول " درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة ":

جدول رقم (13)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول " درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة" وكذلك ترتيبها في المجال ( ن = 110 )

رقم الفقرة	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة.	0	0	1	52	57	496	4.509	0.520	90.18	3
2	أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة.	0	0	1	44	65	504	4.582	0.514	91.64	1
3	أشارك العاملين في صياغة رسالة المدرسة.	0	1	6	54	49	481	4.373	0.633	87.45	7
4	أركز عند صياغة رسالة المدرسة على احترام ثقافتها.	0	0	3	55	52	489	4.445	0.552	88.91	5
5	أبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة.	0	0	5	65	40	475	4.318	0.557	86.36	8
6	أصوغ رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع.	0	0	1	45	64	503	4.573	0.515	91.45	2
7	أعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية.	0	0	8	67	35	467	4.245	0.578	84.91	9
8	أحدد بوضوح الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها.	0	0	4	48	58	494	4.491	0.571	89.82	4
9	أحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.	0	1	4	58	47	481	4.373	0.604	87.45	6

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

-الفقرة (2) والتي نصت على " أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة." احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.64%).

-الفقرة (6) والتي نصت على " أصوغ رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (91.45%).

وبالنظر إلى هاتين الفقرتين نجد أن نسبة عالية جداً من عينة الدراسة اتفقت على تحديد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة ، كما اتفقت على صياغة رسالة المدرسة ، بما يتناسب مع قيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع ، وهذا يدل على وعي المديرين بضرورة إبراز أهمية المدرسة ، وتحديد الدور الذي تقوم به ، بتأثيرها على المجتمع بصفة عامة ، وعلى الطلاب خاصة ، كما نجد أن المديرين يهتمون بالثقافة التنظيمية ، والقيم ، والمبادئ والأعراف السائدة في المجتمع والتي تحقق العديد من الفوائد ومنها :

1- تحقق عملية الاستقرار داخل المدرسة ، والمجتمع المحلي ، حيث يطمئن المجتمع

للمرسلة والمهمة التي وجدت من أجلها المدرسة.

2- توحد الالتزام والانتماء والولاء بين العاملين ، والمجتمع المحلي ، حيث ينعكس ذلك

إيجابياً على تواصل المدرسة مع المجتمع.

وهذا يتفق مع دراسة ( عساف ، 2005 ) ودراسة ( الدهدار ، 2006 ).

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

-الفقرة (5) والتي نصت على " أبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة " احتلت المرتبة السابعة عشرة بوزن نسبي قدره (86.36%).

-الفقرة (7) والتي نصت على " أعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية " احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (84.91%).

وتفسر الباحثة هذه النتائج كما يلي:

- أثر برنامج التطوير المدرسي ، وبرنامج المدرسة وحدة تدريب على توضيح مفهوم

التخطيط الاستراتيجي ، وزيادة إنتاجية المدارس ، وأداء المديرين.

- الأثر الإيجابي للدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

- وجود اتجاهات إيجابية لدى مديري المدارس الثانوية نحو التخطيط الاستراتيجي.

- الدراسات المحلية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ووضحت مبررات

استخدامه وآليته.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة ( شبلق ، 2006 ) ، ودراسة ( أبو هاشم ، 2007 ) ، ودراسة ( الدجني ، 2006 ) ، ودراسة ( Seibert , 2004 ).

- المجال الثاني " مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة " :

جدول رقم (14)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني " درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة" وكذلك ترتيبها في المجال ( ن =110)

رقم الفقرة	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أضع رؤية للمدرسة تتصف بالوضوح والبساطة.	0	0	3	54	53	490	4.455	0.552	89.09	2
2	أُتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع العاملين.	0	0	6	58	46	480	4.364	0.586	87.27	3
3	أضع رؤية تتطلع للمستقبل آخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة.	0	0	9	59	42	473	4.300	0.614	86.00	6
4	أضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل.	0	0	25	66	19	434	3.945	0.633	78.91	12
5	أحفز العاملين على تحقيق مستوى من الانجاز يفوق الإنجاز العادي.	0	0	8	60	42	474	4.309	0.602	86.18	5
6	أصوغ الرؤية بصورة بسيطة واضحة ومعلنة.	0	0	5	60	45	480	4.364	0.570	87.27	4
7	أضع في الرؤية تصوراً لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقعها وإمكانياتها ومواردها المتاحة.	0	0	10	68	32	462	4.200	0.587	84.00	10
8	أضع رؤية مدرسية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	0	0	7	66	37	470	4.273	0.573	85.45	7
9	أضع رؤية تؤدي إلى توحيد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمدرسة.	0	1	5	73	31	464	4.218	0.565	84.36	9
10	أضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.	0	0	5	71	34	469	4.264	0.536	85.27	8
11	أضع رؤية تؤكد على مبدأ وحدة الفريق.	0	0	3	50	57	494	4.491	0.554	89.82	1
12	أضع رؤية تمكن من تحديد جوانب	0	0	8	73	29	461	4.191	0.550	83.82	11

رقم الفقرة	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.										

يتضح من الجدول السابق:

**أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

-الفقرة (11) والتي نصت على " أضع رؤية تؤكد على مبدأ وحدة الفريق " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.82%).

-الفقرة (1) والتي نصت على " أضع رؤية للمدرسة تتصف بالوضوح والبساطة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (89.09%).

وبالنظر إلى هاتين الفقرتين يتضح أن نسبة عالية من عينة الدراسة ، انفتحت على اعتبار الرؤية عنصراً هاماً من عناصر التخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد مبدأ وحدة الفريق ، والأخذ بآراء جميع العاملين عند صياغة الرؤية ، مع التأكيد على عنصر البساطة والوضوح في إعدادها ، وتعزى هذه النتائج إلى وضوح مفهوم الرؤية لدى مدراء المدارس الثانوية بسبب برنامج التطوير المدرسي الذي تم تطبيقه في المدارس الفلسطينية لمدة طويلة ، إضافة للخبرة المكتسبة من خلال الدورات التدريبية التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم بشكل دوري.

وقد انفتحت نتائج هاتين الفقرتين مع نتائج دراسة ( الشربيني ، 1997 ) ودراسة ( Lashway , 1997 ) ، ودراسة ( العويسي ، 2003).

**وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

-الفقرة (12) والتي نصت على " أضع رؤية تمكن من تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة " احتلت المرتبة الحادية عشرة بوزن نسبي قدره (83.82%).

-الفقرة (4) والتي نصت على " أضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل " احتلت المرتبة الثانية عشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (78.91%).

وفيما يتعلق بالفقرة ( 12 ) في هذا المجال يتضح أن ما نسبة ( 83.82 % ) من عينة الدراسة لديها مهارة بنسبة عالية في تحديد جوانب القوة والضعف وقد يعزى ذلك لنفس الأسباب السابقة والمتعلقة بأثر برنامج التطوير المدرسي والدورات التدريبية ، وعمليات الإشراف المتواصلة من قبل قسم الإدارات المدرسية بمديرية التربية والتعليم وكذلك الوزارة.

أما الفقرة ( 4 ) فتوضح أن نسبة ( 78.91 % ) من عينة الدراسة لديها مهارة جيدة في وضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل ، وهذا يدل على قدرة مديري المدارس الثانوية على وضع تصور مستقبلي لمدارسهم ، مما يؤدي للقدرة على نوع من التحدي

المتواصل ، بمواجهة المستقبل والتغيرات البيئية ، وخاصة في المجتمع الفلسطيني الذي يتعرض لأحداث عاصفة مما يؤدي إلى عدم استقرار في كثير من نواحي الحياة حيث يضطر المديرون لوضع أكثر من تصور واستراتيجية لمجابهة الأحداث الجارية للحفاظ على المسيرة التعليمية التعلمية في المدرسة وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( Michael , 1995 ) ، ودراسة ( مدبولي ، 2001 ) ، ودراسة ( Bliss & Others , 1999 ) ، ودراسة ( الخفاجي وبايبرمان ، 1995 ) .

- المجال الثالث" درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة ":

جدول رقم (15)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث" درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة" وكذلك ترتيبها في المجال (ن

( 110=

رقم الفقرة	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أحدد نقاط القوة والفرص المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة.	0	0	3	64	43	480	4.364	0.537	87.27	5
2	أحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	0	0	5	57	48	483	4.391	0.576	87.82	4
3	أوفر الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية التعلمية.	0	1	16	56	37	459	4.173	0.702	83.45	14
4	أساهم في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني.	0	1	9	62	38	467	4.245	0.638	84.91	12
5	أوظف وسائل اتصال فعالة مع العاملين لتوضيح الأهداف.	0	0	9	55	46	477	4.336	0.625	86.73	7
6	أحدد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية التعلمية.	0	2	5	64	39	470	4.273	0.634	85.45	10
7	أبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل.	0	0	1	46	63	502	4.564	0.516	91.27	1
8	أعمل على تحقيق الثقافة التنظيمية المطلوبة للمدرسة.	1	0	9	64	36	464	4.218	0.669	84.36	13
9	أحدد ترتيب مدرستي مقارنة بالمدارس الأخرى.	0	0	19	59	32	453	4.118	0.674	82.36	17
10	أتأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات المدرسية.	0	3	5	43	59	488	4.436	0.711	88.73	3

رقم الفقرة	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
11	أفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب مقدراته وكفاءته الفنية والعلمية ، وأتابع أداءهم.	0	0	5	44	61	496	4.509	0.586	90.18	2
12	أتبع نظاماً رقابياً معلناً على العاملين بتحديد معايير الأداء الجيد.	0	0	12	56	42	470	4.273	0.648	85.45	9
13	أقارن نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة.	0	1	8	62	39	469	4.264	0.631	85.27	11
14	أشجع العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	1	5	32	45	27	422	3.836	0.883	76.73	23
15	أشارك العاملين في صنع القرارات.	0	0	4	64	42	478	4.345	0.549	86.91	6
16	أحدد حاجات المعلمين التدريبية بطريقة علمية.	0	0	18	56	36	458	4.164	0.684	83.27	15
17	أنظم برامج تدريب فعالة للعاملين وفق حاجاتهم.	1	6	41	48	14	398	3.618	0.813	72.36	25
18	أقدم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المبدعين باستمرار.	4	4	34	53	15	401	3.645	0.894	72.91	24
19	أقبل الآراء النقدية البناءة وأطرحها للنقاش أثناء الاجتماعات.	0	0	7	61	42	475	4.318	0.589	86.36	8
20	أتعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية بدراسة السجل التراكمي لكل منهم.	0	5	26	55	24	428	3.891	0.794	77.82	22
21	أعزز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة.	0	5	14	51	40	456	4.145	0.811	82.91	16
22	أشكل فرق خاصة بكل مبحث لتحليل المناهج وتقويمها.	0	1	20	64	25	443	4.027	0.670	80.55	19
23	أسعى إلى إثراء المناهج الدراسية مستنداً إلى المعايير الوطنية.	1	6	17	62	24	432	3.927	0.821	78.55	20
24	أعمل على تحسين وجهة نظر المعلمين حول مهنة التعليم من خلال الدورات التدريبية.	0	1	28	61	20	430	3.909	0.685	78.18	21

رقم الفقرة	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
25	أعمل على تحسين وجهة نظر الطلبة حول العملية التعليمية التعلمية من خلال الأنشطة المنهجية واللامنهجية.	0	2	15	65	28	449	4.082	0.679	81.64	18

يتضح من الجدول السابق:

**أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

-الفقرة (7) والتي نصت على " أبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.27%).

-الفقرة (11) والتي نصت على " أفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب مقدرته وكفاءته الفنية والعلمية ، وأتابع أداءهم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (90.18%).

ومن خلال هذه النتائج نرى أن الفقرتين ( 7 ، 11 ) تدلان على أن نسبة عالية جداً من المستجيبين يدركون أهمية العلاقات الإنسانية ، ودورها في التأثير على سلوك الأفراد ، والجماعات في محيط العمل حتى يتعاونوا معهم في تحقيق أهداف المدرسة ، كما يتبين أن مديري المدارس يقومون بتفويض بعض المهام للعاملين حسب المقدرة والكفاءة الفنية والعلمية، بدرجة عالية جداً ، حيث إن تفويضهم للسلطة يحسب لهم لا عليهم ، وهذا يدل على امتلاك المهارة بنسبة عالية ، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدرسة الثانوية يؤمنون بنظرية الدور ، وهي النظرية التي تحدد وظائف ومهام كل عضو في المدرسة ، حيث يحقق ذلك العديد من الفوائد منها :

- أن العمل الإداري الموزع يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة ، حيث يوفر الوقت ، ويحقق سرعة أداء العمل ، ويحقق المرونة ، وينمي روح المبادرة لدى العاملين.
- كما أن تفويض المهام يحقق أفكاراً جديدة ، ويهيئ مجالاً أوسع للتفكير ، حيث يشارك أكثر من مستوى في إنجاز العمل.
- يحقق تفويض المهام إعداد كوادر قيادية في المستقبل قادرة على التفكير الاستراتيجي.
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ( عساف ، 2005 ) ، ودراسة ( العويسي ، 2003 ) .

**وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

-الفقرة (18) والتي نصت على " أقدم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المبدعين باستمرار " احتلت المرتبة الرابعة والعشرين بوزن نسبي قدره (72.91%).

- الفقرة (17) والتي نصت على " أنظم برامج تدريب فعالة للعاملين وفق حاجاتهم " احتلت المرتبة الخامسة والعشرين والأخيرة بوزن نسبي قدره (72.36%).
- وفيما يتعلق بالفقرة ( 18 ) التي تدل على أن نسبة متوسطة من المستجيبين انفتحت على تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المبدعين ، وقد يعزى ذلك إلى العوامل التالية :
- عدم إدراك مديري المدارس للدور الذي تقوم به الحوافز والمكافآت حيث تحفز العاملين وتشحذهم.
  - نقص الإمكانيات المادية التي تؤدي للحد من هذه العملية.
  - عدم وجود توقعات لدى المديرين من أن الحوافز والمكافآت سوف ينتج عنها تشجيع الكثير من أنماط السلوك المرغوب فيه ، والتحسن في الأداء.
  - ولكي تحقق الحوافز والمكافآت الهدف منها لا بد من مراعاة ما يلي :
  - الربط بين الحوافز والمكافآت ، وبين المتغيرات السلوكية المرغوبة على نحو وثيق.
  - تقديم الحوافز والمكافآت على صورة متصلة ، وليس ترتيباً تصاعدياً يفيد أن المستويات الأعلى من السلوك يجب أن تتلقى أعلى المكافآت.
  - أن تستمر الحوافز والمكافآت على قدر من استمرارية السلوك الإيجابي.
- أما فيما يتعلق بالفقرة ( 17 ) والخاصة بتنظيم برامج تدريب وفق حاجات العاملين ، فتدل على أن نسبة متوسطة من المستجيبين ، لا يملكون القدرة على تحديد احتياجات المعلمين وفق المعايير ، والأسس التربوية المطلوبة ، مع عدم القدرة على التنبؤ بأثر التدريب على زيادة الإنتاجية لدى المعلمين ، وقد يعزى ذلك إلى :
- قلة الإمكانيات المادية والبشرية التي تحتاجها برامج التدريب المطلوبة.
  - زيادة العبء التدريسي للعاملين ، والذي يجعل من برامج التدريب عبئاً إضافياً يثقل كاهلهم ، حيث يعزف المدراء عن تنفيذها.
  - عدم مناسبة التوقيت الذي تعقد فيه الدورات بالنسبة للعاملين ، مما يؤدي لفشل مثل هذه البرامج.
  - قلة الخبرة لدى مديري المدارس بأهمية البرامج التدريبية ، في رفع الكفاءة المهنية لدى العاملين.
- وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( بن قصودة ، 1995 ) الذي أكد على ضرورة تنمية العناصر البشرية لتطوير الإدارة المدرسية ، ودراسة ( عيداروس ، 2005 ) ، ودراسة ( مدبولي ، 2001 ).

4 المجال الرابع" درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:

جدول رقم (16)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع" درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة" وكذلك ترتيبها في المجال

( ن =110 )

رقم الفقرة	الفقرة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أدرس إمكانية تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المدرسة والبيئة الخارجية.	0	2	24	63	21	433	3.936	0.694	78.73	7
2	أدرس عادات المجتمع ومدى تغيير بعضها.	0	3	28	58	21	427	3.882	0.739	77.64	9
3	أدرس نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع المحلي.	0	4	35	49	22	419	3.809	0.796	76.18	11
4	أتعرف إلى الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	0	1	22	59	28	444	4.036	0.703	80.73	6
5	أحدد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية التعلمية.	0	0	13	57	40	467	4.245	0.652	84.91	2
6	أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة.	0	2	8	57	43	471	4.282	0.679	85.64	1
7	أدرس آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية.	0	1	25	66	18	431	3.918	0.651	78.36	8
8	أدرس تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا الحديثة.	0	2	47	49	12	401	3.645	0.698	72.91	12
9	أتعرف إلى مدى وعى أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث السياسية المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية.	0	4	25	65	16	423	3.845	0.706	76.91	10
10	أتعرف إلى ماهية ثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على المدرسة.	0	3	13	65	29	450	4.091	0.698	81.82	3
11	أدرس الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	0	3	19	57	31	446	4.055	0.752	81.09	4

رقم الفقرة	الفقرة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
12	أدرس أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المدرسة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها.	1	2	18	59	30	445	4.045	0.771	80.91	5

يتضح من الجدول السابق:

**أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

-الفقرة (6) والتي نصت على " أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.64%).

-الفقرة (5) والتي نصت على " أحدد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية التعليمية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.91%).

وبالنظر إلى الفقرة ( 6 ) المتعلقة بإشراك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ، نجد أنها احتلت المرتبة الأولى في هذا المجال وأن نسبة عالية من عينة الدراسة لديها المهارة ، إشراكهم في حل المشكلات المدرسية ، وقد يعزى ذلك إلى إيمان المدير بأن مشاركة أولياء الأمور في حل المشكلات تعطي نتائج إيجابية ، يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرار إضافة إلى أن :

- إطلاع أولياء الأمور على المشكلات المدرسية ، ومساهماتهم في حلها يعزز من التواصل بين المدرسة والبيت ، وهذا يؤدي إلى عدم تفاقم هذه المشكلات.
- تحقق مشاركة أولياء الأمور، المناخ الصالح والملائم لتشجيع العملية التعليمية التعليمية، وتيسيرها.

أما الفقرة ( 5 ) المتعلقة بتحديد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية للمدرسة ، فتدل النتائج على أن نسبة عالية من المستجيبين تهتم بتحليل البيئة الخارجية للمدرسة ، وقد يعزى هذا إلى :

- إدراك مديري المدارس لأهمية تحليل البيئة الخارجية كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي.
- وضوح مفهوم التحليل الاستراتيجي لدى المدراء.
- التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تغلب على واقع المجتمع الفلسطيني والتي تفرض على مدير المدرسة الثانوية ضرورة تحليل البيئة الخارجية.

- قدرة مديري المدارس على التنبؤ بالمتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية ، سواء أكانت اقتصادية ، أم سياسية ، أو اجتماعية ، والتي تؤثر على سير العملية التعليمية ، وخاصة في ظل الظروف الراهنة ، التي يعاني منها الشعب الفلسطيني.
- وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( Beerle , 1997 ) والتي تؤكد وجود قيادة تنبؤية ، لمعرفة التهديدات والمخاطر المحتمل وجودها في البيئة الخارجية.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة (3) والتي نصت على " أدرس نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع المحلي " احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (76.18%).
  - الفقرة (8) والتي نصت على " أدرس تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا الحديثة " احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (72.91%).
- وبالنظر إلى الفقرة (3) نجد أنها تمثل أداءً جيداً ، حيث إن معظم مديري المدارس لا يملكون القدرة على دراسة وتحليل نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع المحلي، وتعزو الباحثة ذلك إلى :

طبيعة شخصية المدير ، والنمط القيادي المستخدم ، والذي يعتمد على المركزية ، وصنع القرار بشكل فردي ، وعدم القدرة على التواصل مع المجتمع المحلي.

أما بالنسبة للفقرة ( 8 ) والخاصة بدراسة تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا الحديثة ، فقد حصلت على المرتبة الأخيرة في هذا المجال بوزن نسبي ( 72.91 % ) أي أنها تمثل أداءً جيداً وتعزو الباحثة ذلك إلى عدد من العوامل منها :

- قلة الإمكانيات المادية لدى المدارس لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة.
  - اتباع النمط التقليدي في التخطيط ، وعدم الأخذ بزمام التخطيط الاستراتيجي ، الذي يؤكد على ضرورة الانتفاع بالتكنولوجيا في عملية التخطيط.
  - اعتقاد بعض مديري المدارس بعدم جدوى استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إثراء العملية التعليمية التعلمية ، واعتبار أنها مجرد مضيعة للوقت.
  - عدم تشجيع التفكير الابتكاري ، وسيطرة الأنماط التقليدية على التنظيمات الإدارية.
- وقد اتفقت هذه النتائج من دراسة ( الجندي ، 1999 ) ، ودراسة ( الصالحي ، 1999 ).

ولإجمال النتائج قامت الباحثة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول (17) يوضح ذلك:

## جدول رقم (17)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات

الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 110)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجالات
1	88.69	3.380	39.909	4390	9	المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة.
2	85.62	4.752	51.373	5651	12	المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة.
3	83.26	10.532	104.07 3	11448	25	المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
4	79.65	6.049	47.791	5257	12	المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية.
	83.84	22.231	243.14 5	26746	58	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن "المجال الأول : مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة " قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.69%)، يلي ذلك "المجال الثاني: مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة" حيث احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (85.62%)، ثم جاء "المجال الثالث: مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة " ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (83.26%)، وأخيراً جاء "المجال الرابع: مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية " في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.65%) ، ولقد كان الوزن النسبي للدرجة الكلية للاستبانة (83.84%).

وقد تمت الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على :

" هل تختلف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة ( الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ، والمنطقة التعليمية ).

وذلك من خلال التحقق من صحة فروض الدراسة حيث وضحت الجداول ( 19 ، 20 ، 21 ) عدم اختلاف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي باختلاف متغيرات الدراسة ( المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية ).

كما وضع الجدول ( 18 ) اختلاف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي باختلاف متغير الجنس حيث كان ذلك لصالح الإناث في المجال الأول والمجال الثالث للاستبانة ، كما وضع الجدول ( 18 ) عدم اختلاف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي باختلاف متغير الجنس في المجال الثاني والرابع للاستبانة.

نتائج التحقق من صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث). وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (18) يوضح ذلك:

جدول رقم (18)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة.	ذكر	52	39.231	3.072	2.021	0.046	دالة عند 0.05
	أنثى	58	40.517	3.550			
المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة	ذكر	52	50.538	4.231	1.760	0.081	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	52.121	5.096			
المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	ذكر	52	101.731	10.372	2.249	0.027	دالة عند 0.05
	أنثى	58	106.172	10.315			
المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية	ذكر	52	47.327	6.249	0.760	0.449	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	48.207	5.887			
الدرجة الكلية	ذكر	52	238.827	21.385	1.954	0.053	غير دالة إحصائياً
	أنثى	58	247.017	22.441			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في المجال الثاني والمجال الرابع والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث). وتفسر الباحثة هذه النتائج بما يلي:

1. توحد الدورات التدريبية الخاصة ببرنامح التطوير المدرسي لمديري ومديرات المدارس الثانوية والتي تركز على وضع رؤية مستقبلية للمدرسة مع ضرورة تحليل البيئة الخارجية لها لمعرفة التحديات التي تواجهها.

2. تلعب سنوات الخدمة دوراً بارزاً في زيادة قدرة مديري المدارس الثانوية على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والقدرة على معرفة الفرص المتاحة والمخاطر والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة حيث نلاحظ في الجدول رقم (3) أن عدد مديري المدارس الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 1 - 5 سنوات هم فقط (16) مديراً ومديرة أي ما يشكل ما نسبته 14.55 % من عينة الدراسة ، أما بالنسبة لبقية المدراء الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 6 - 10 سنوات ، ومن 10 سنوات فأكثر فهي تشكل ما نسبته 85.48 % من عينة الدراسة وهذا يفسر بوضوح السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من : ( الشاعر ، 2007 ) ، و ( شبلاق ، 2006 ) ، و ( بدير ، 1999 ) ، و ( De Nuit ، 1999 ) ، و ( Michael ، 1998 ) ، و ( Lashway ، 1997 ) والتي أكدت جميعها على ضرورة صياغة رؤية للمدرسة.

كما يوضح الجدول أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الأول والمجال الثالث، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث في المجالين.

وتفسر الباحثة ذلك بما يلي:

1. تتميز مديرات المدارس الثانوية بالقدرة على الطلاقة اللفظية وصياغة الأفكار.
2. اهتمام مديرات المدارس الثانوية بتحقيق التميز من خلال تنفيذ ما ورد في رسالة المدرسة التي تتبع في جوهرها من القيم والمعتقدات المنظرية السائدة في المجتمع إضافة للاهتمام بالبيئة الداخلية للمدرسة والتي تشمل العاملين والطلاب والمبنى المدرسي والمناهج الدراسية والنواحي الجمالية بدرجة كبيرة ، حيث يبدو الفرق واضحاً في مدارس الإناث عنه في مدارس الذكور.
3. المشاكل والمعوقات لدى مديرات المدارس الثانوية أقل من المشاكل والمعوقات في مدارس الذكور وبالتالي يوجد لدى المديرات الوقت الكافي والتفرغ للإبداع في التخطيط.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من ( عساف ، 2005 ) ، و ( شبلاق ، 2006 ) ، و ( الشاعر ، 2007 ) والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

نتائج التحقق من صحة الفرض الثاني :

نص الفرض الثاني على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( ليسانس / بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين

الأحادي One Way ANOVA والجدول (19) يوضح ذلك:

جدول رقم ( 19 )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( ليسانس / بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة	بين المجموعات	3.282	2	1.641	0.071	0.931	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2458.436	107	22.976			
	المجموع	2461.718	109				
المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة.	بين المجموعات	12.133	2	6.067	0.526	0.592	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1232.958	107	11.523			
	المجموع	1245.091	109				
المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	بين المجموعات	60.117	2	30.059	0.267	0.766	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12031.301	107	112.442			
	المجموع	12091.418	109				
المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	0.692	2	0.346	0.009	0.991	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3987.499	107	37.266			
	المجموع	3988.191	109				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	98.053	2	49.026	0.098	0.907	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	53769.620	107	502.520			
	المجموع	53867.673	109				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.82

ف الجدولية عند درجة حرية (2،109) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.09

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى حداثة استخدام التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي إضافة إلى الأمور التالية:

1. إتباع السياسات العامة والفلسفة الإدارية التي تحددها وزارة التربية والتعليم لآلية العمل في المدارس الثانوية.
  2. بالنظر إلى عينة الدراسة نجد أن الفئة الأولى تشكل ما نسبته 80.91 % منه ، وهم مديرون من حملة البكالوريوس أو الليسانس ، وأن ما نسبته 14.55 % هم مديرون من حملة الماجستير ، وأن ما نسبته 4.55 % من حملة الدكتوراه ، ويلاحظ في الفئتين الثانية والثالثة تدني النسبة مقارنة بالفئة الأولى ، إضافة إلى أن معظم التخصصات قد تكون في المناهج وطرق التدريس وليس في مجال الإدارة التربوية ، التي تعنى بدراسة الأنماط الإدارية المختلفة بوجه عام ، والتخطيط الاستراتيجي بوجه خاص ولذلك لم تتأثر درجة تقدير المديرين بالنسبة للمؤهلات العلمية.
  3. محدودية الدورات المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي من قبل وزارة التربية والتعليم العالي والتي لم تنفذ إلا في فترة زمنية محدودة ثم انقطع العمل بها.
  4. لا تعتمد معايير وأسس اختيار مديري المدارس الثانوية بالدرجة الأولى على حيازة شهادات الماجستير أو الدكتوراه حيث يتقدم المرشحون لامتحانات تحريرية ومقابلات شفوية ، يعتمد عليها بدرجة كبيرة في تحديد المرشحين.
- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( عساف ، 2005 ) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ، ودراسة ( Clecky , 1991 ) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين حول درجة الفائدة التي حصلوا عليها من خلال برامج التدريب ، ودراسة ( شبلاق ، 2006 ) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- واختلفت مع دراسة ( الشاعر ، 2007 ) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والبيئة المحيطة لصالح الدبلوم والدكتوراه.

### نتائج التحقق من صحة الفرض الثالث:

نص الفرض الثالث على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $0.05 \leq$  في درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، عشر سنوات فأكثر).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (20) يوضح ذلك:

#### جدول رقم (20)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، عشر سنوات فأكثر)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة.	بين المجموعات	1.615	2	0.808	0.069	0.933	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1243.476	107	11.621			
	المجموع	1245.091	109				
المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة	بين المجموعات	12.233	2	6.116	0.267	0.766	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2449.485	107	22.892			
	المجموع	2461.718	109				
المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	بين المجموعات	7.719	2	3.859	0.034	0.966	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	12083.699	107	112.932			
	المجموع	12091.418	109				
المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	4.157	2	2.079	0.056	0.946	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3984.034	107	37.234			
	المجموع	3988.191	109				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	58.085	2	29.043	0.058	0.944	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	53809.587	107	502.893			
	المجموع	53867.673	109				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.82

ف الجدولية عند درجة حرية (2،109) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.09

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بما يلي :

1. حداثة استخدام التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي في المدارس الثانوية حيث بدأ العمل به لأول مرة عام 1999 / 2000 م حسب النشرات الواردة من وزارة التربية والتعليم.

2. تعتمد الكفاءة الإدارية بدرجة كبيرة على المهارات والإمكانات والقدرات الإبداعية والقدرة على الإحساس بالمشكلات والتنبؤ بالمتغيرات البيئية والطلاقة والذكاء الاجتماعي والانفتاح الفكري والمبادرة والحوار والاقناع وتقبل التغيير ومواكبة التطور التكنولوجي ، وتبني أساليب وتقنيات إدارية حديثة ومنها التخطيط الاستراتيجي في الممارسات الإدارية ، وقد لا تتوفر هذه الصفات في بعض المديرين الذين يحرصون على إتباع الطرق القديمة في الإدارة ويخشون تطبيق كل ما هو جديد خوفاً من المخاطر التي تترتب على ذلك.

3. عدم اقتناع بعض مديري المدارس الثانوية العاملين لسنوات طويلة في الميدان التربوي بضرورة التغيير ، وإتباعهم للأساليب التقليدية القديمة في الإدارة المدرسية.

4. اقتناع بعض المديرين بأن التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبياً يحتاج لمزيد من الجهد المميز والوقت الطويل لإعداد الخطط اللازمة والقدرة على التنبؤ بمتغيرات المستقبل.

5. توحد الدورات التدريبية المنعقدة من قبل وزارة التربية والتعليم لجميع المديرين بغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من ( الشاعر ، 2007 ) ، ودراسة ( شبلاق ، 2006 ) ، ودراسة ( عساف ، 2005 ) ، ودراسة ( Clecky , 1991 ) والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير عدد سنوات الخدمة. وقد اختلفت مع دراسة ( Maureen , 1993 ) والتي أظهرت أن إدراك المديرين لفاعلية الإدارة يختلف باختلاف سنوات الخدمة ، وذلك لصالح عدد سنوات الخدمة الأكبر.

## نتائج التحقق من صحة الفرض الرابع :

نص الفرض الرابع على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لمبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية التي تتبع لها المدرسة (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح). وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (21) يوضح ذلك:  
جدول رقم ( 21 )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المديرية التي تتبع لها المدرسة (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، رفح).

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة.	بين المجموعات	96.363	5	19.273	1.745	0.131	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	1148.728	104	11.045			
	المجموع	1245.091	109				
المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة	بين المجموعات	198.303	5	39.661	1.822	0.115	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	2263.415	104	21.764			
	المجموع	2461.718	109				
المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	بين المجموعات	785.622	5	157.124	1.445	0.214	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	11305.796	104	108.710			
	المجموع	12091.418	109				
المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	147.737	5	29.547	0.800	0.552	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	3840.454	104	36.927			
	المجموع	3988.191	109				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3320.810	5	664.162	1.367	0.243	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	50546.863	104	486.028			
	المجموع	53867.673	109				

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.20

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 109) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.30

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية التي تتبع لها المدرسة.

وتعزو الباحثة ذلك للأسباب التالية :

- توحد المعايير لاختيار مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكفاء في محافظات غزة.

- قيام وزارة التربية والتعليم العالي بتحديد الأهداف العامة المشتركة والنظرة الشمولية لأهداف التخطيط الاستراتيجي ، مع توضيح لأهم مزاياه في النهوض بالعملية التعليمية ، وذلك من خلال ورش العمل والدورات التي عقدت في بداية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية.

- التوحد في المهام والأهداف التي توجه سلوك مديري المدارس بغض النظر عن المحافظة التي يعمل فيها هؤلاء المدراء .

هذا ولم تتطرق الدراسات العربية السابقة التي حصلت عليها الباحثة لمتغير المنطقة التعليمية ، مع العلم بأن عدد محافظات غزة حتى بداية الفصل الدراسي الأول للعام 2007 - 2008 خمس محافظات ، ثم أصبح ست محافظات هي على التوالي (شمال غزة ، غرب غزة ، وشرق غزة ، والوسطى ، وخانيونس ، ورفح).

**إجابة السؤال الثالث والذي ينص على : " ما سبل تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ؟ "**

ومن خلال استعراض الأدب التربوي الخاص بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي والذي يوضح أهمية هذا النوع من التخطيط في تزويد المدرسة بمرشد حول الأشياء التي تسعى لتحقيقها كما يساعد على توقع التغيرات البيئية ، وكيفية التأقلم معها ، إضافة لتخصيص الموارد المتاحة ، وتحديد طرق استخدامها ، كما أنه يقدم المنطق السليم لتقييم النتائج ، ويسهل عملية المتابعة الموضوعية ، إلى جانب كونه يجعل المدير أكثر ابتكاراً ، وإبداعاً ، لأنه سيبادر إلى صنع الأحداث وليس تلقيها ، فهو باختصار شديد ضروري لتطوير المدرسة ونموها لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.

إضافة لأن التخطيط الاستراتيجي يجعل المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم ، وتطوير المدرسة ، لمواجهة الصعوبات التي تعترض عوامل النجاح والتفوق في المدرسة ، من خلال العمل بروح الفريق والتعاون البناء لإنجاز الأهداف التربوية المطلوبة ، ووضع تصور لمستقبل المدرسة بالكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها المتاحة للوصول بالمدرسة إلى مركز مرموق ، وإحداث التغيير الإيجابي المناسب ، لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب ، والبيئة ، والمجتمع ، مع التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها والتوصل إلى إصدار قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية ، أو خارجية محتملة في المستقبل حيث يساهم ذلك في توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية ، ويحقق النظرة الشمولية للعمل المدرسي ومن خلاله ممارسة مدير المدرسة الثانوية لعملية التخطيط الاستراتيجي ، ويتطلب ذلك وجوب توفر

مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والتي تتمثل في:

1. القدرة على صياغة رسالة المدرسة.
2. القدرة على صياغة رؤية المدرسة.
3. القدرة على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
4. القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.
5. القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

ولكي يستطيع مدير المدرسة الثانوية أن يقوم بتلك العمليات ، لا بد أن تتوفر فيه سمة التفكير الاستراتيجي ، والقدرة على التفكير الابتكاري الخلاق لمواجهة وحل المشاكل ، مع سرعة البديهة ، والذكاء الفطري ، والقدرة على التحليل المنطقي ، وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمور والقدرة على التأثير على الآخرين ، والاستفادة من الوقت وإدارته بفاعلية ، مع قوة الإدارة وشدة العزيمة التي لا تفتقر ، وإتباع أسلوب العصف الفكري الذي يمكن من إثارة أفكار الأفراد لتصبح أكثر إبداعاً.

ويمكن تحديد سل تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة من خلال:

إعداد برامج تدريبية لتنمية المعارف النظرية حول مفاهيم التخطيط المدرسي الاستراتيجي المتعلقة بصياغة الرسالة والرؤية والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمدرسة وتحديد الاستراتيجيات الملائمة.

أولاً: تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال صياغة رسالة المدرسة ويتم ذلك من خلال:

- ورش العمل والندوات والمحاضرات.
- جلسات العصف الذهني من خلال طرح الأفكار عن سبب وجود المدرسة وما ينبغي أن يتوفر في صياغة الرسالة من تمثّل القيم وتقدير عملية التعلم وإقامة العدل والمساواة والسعي للتميز والإبداع.
- توزيع نشرات دورية تشمل نماذج عربية وأجنبية من الرسائل لمؤسسات تربوية ومجتمعية وتحليلها من خلال اللقاءات والمناقشات.

ثانياً: تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في مجال صياغة رؤية المدرسة ويتم ذلك من خلال:

- ورش العمل والعمل في مجموعات لتجريد المفاهيم المعبرة عن التحديات الداخلية والخارجية والتوجهات الاستراتيجية للمدرسة ، إلى مفاهيم عامة وصياغة أسئلة

مفاهيمية حول موقف المدرسة من مجموعة من المفاهيم الكلية ومحاولة الإجابة عنها  
بعبارات مختصرة وواضحة.

• تكليف مجموعة من الأكاديميين المتخصصين وبشكل دوري بإعداد تقارير حول  
مستجدات على الساحتين العالمية والإقليمية في المجالات المختلفة وحول ما يخص  
المدرسة أو يطالها من آثار مستقبلية مباشرة أو غير مباشرة من جراء تلك  
المستجدات.

• إجراء استطلاع للرأي حول الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مواجهة المتغيرات  
والتحديات في البيئة الخارجية وما يحتاجه المعلمون وماذا يتوقعون للوصول إلى اتفاق  
جماعي لوضع رؤية وتصور لمجابهة تلك التحديات.

**ثالثاً: تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال تحليل البيئة الداخلية للمدرسة ويتم  
ذلك من خلال:**

• الاشتراك في فرقاء ومجموعات العمل وعقد الدورات التدريبية لممارسة تحليل البيئة  
الداخلية عملياً.

• الدراسة في برامج محددة في الجامعات تعنى بالبيئة الداخلية وتحليلها.

• إعداد حلقات البحث والاجتماعات المتخصصة من خلال ورش العمل.

• التدريب على مهارة امتلاك القدرة على التقييم ووضع مستويات الأداء والمعايير  
للحكم على أداء المعلمين ومستوى التحصيل لدى الطلاب من خلال الالتزام بالمعايير  
الواردة في النشرات الدورية من وزارة التربية والتعليم العالي.

• المحاكاة والمسائل شبه الواقعية لنماذج عربية وعالمية في مجال تحليل البيئة الداخلية.

**رابعاً: تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:**

حيث يمكن أن يتم ذلك بعدة وسائل منها:

• تكليف بعض المعلمين وأولياء الأمور والأكاديميين من المتعاونين مع المدرسة لجمع  
المعلومات الخاصة بالمستجدات التربوية على الساحة العالمية والعربية والفلسطينية  
على وجه الخصوص.

• التدريب على إعداد الاستبانات وعمليات استطلاع الرأي.

• عقد اللقاءات الدورية والاجتماعات.

• جلسات العصف الذهني التي تشجع على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي والربط  
بين العلاقات والتحليل والمقارنة واستنتاج التأثيرات المتوقعة.

• دراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والديمغرافية  
المؤثرة في المدرسة والعمل على جمع المعلومات من المختصين في هذا المجال.

- التعرف لمصادر التمويل الداعمة للمدرسة من المجتمع المحلي حسب الحالة الاقتصادية من خلال اجتماعات مجلس أولياء الأمور والمهتمين بأمور المدرسة.
  - التواصل مع المجتمع المحلي بكافة مؤسساته التعليمية والاجتماعية والثقافية والصحية للتعرف إلى الإمكانيات المادية والبشرية التي يمكن الاستفادة منها في دعم المدرسة.
- خامساً: تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال تحديد الاستراتيجيات وذلك عن طريق:**

- عقد الاجتماعات الدورية بين المدارس التي تطبق التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من التجارب.
  - ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
  - التدريب على تحديد أفضل الاستراتيجيات والبدائل من خلال المناقشات والاجتماعات جلسات العصف الذهني.
  - عقد الندوات والمحاضرات من قبل متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
  - إجراء البحوث العلمية ودراسة الحالات.
  - الاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال التخطيط الاستراتيجي ، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف وواقع المجتمع الفلسطيني ، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وفلسفة المجتمع وثقافته.
  - إجراء عملية المراجعة والتقييم المستمر للأداء من قبل المسؤولين لتصميم الانحرافات في أداء المدراء ، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار.
- إلا أننا نجد أن بعض المديرين لا يملكون من الخبرة إلا في مجال أو اثنين فقط من المجالات السابقة ، بينما يفتقد إلى المعرفة والخبرة الكافية في بقية المجالات ، وهذا يؤدي في النهاية إلى مشاكل أو فشل في تأدية المهام المطلوبة لذلك نجد أن السبيل الوحيد لامتلاك العديد من هذه المهارات هو ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يسمح لأية منظمة باستخدام جوانب القوة فيها بفعالية ، لتحقيق أقصى استفادة من الفرص الخارجية المتاحة ، وتقليل أثر التهديدات الخارجية إلى أقل درجة ممكنة ، كما أنه يمكن مدير المدرسة الثانوية من تطوير استراتيجيات هجومية أو دفاعية حسب الأصول ، حيث إنه عملية ديناميكية ومستمرة وهناك عدة أمور يجب مراعاتها عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية وهي :
- أن يقوم مدير المدرسة بتوفير الحرية للعاملين في تحديد أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمدرسة ، ووضع خطط العمل وممارسة الإشراف والتوجيه ، وتشجيع المبادرة ، والحفز على تحقيق الأهداف.

- أن يقوم مدير المدرسة الثانوية بدور الإشراف المتمركز حول تحسين قدرات الأفراد وإمكاناتهم وكفاياتهم.
- أن يعتمد مدير المدرسة الثانوية أسلوب المناقشات الجماعية والبحوث الإجرائية في حل المشكلات.
- أن يقوم مدير المدرسة الثانوية بتفويض المهام كل حسب إمكاناته ، مع تنظيم طرق الاتصال والتواصل.

## التوصيات والمقترحات

وبناءً على نتائج الدراسة ، أوصت الباحثة بما يلي:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية ، والبدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدارس على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.
2. على مدراء المدارس أن يأخذوا بعين الاعتبار جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي ، التي تشمل رسالة المدرسة ورؤيتها ، وتحليل الأهداف ، والاستراتيجيات ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
3. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي ، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس الثانوية.
4. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بدراسة مشاكل المستقبل ومحاولة التنبؤ بها ، وهذا يتطلب أساليب متطورة من التفكير الاستراتيجي العلمي المنظم للتعامل معها في المستقبل.
5. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بزيادة الاهتمام بإيجاد نظام استراتيجي للمعلومات يخدم احتياجات المدرسة من المعلومات ويعمل كأداة إنذار تحدد التهديدات ونقاط الضعف.
6. إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ويرأسها مدير المدرسة ، على أن يكونوا جميعاً مؤهلين أدائياً حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية المدرسة المستقبلية لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي ، والوضع المأمول.
7. فتح قنوات اتصال فعالة مع أفراد ومؤسسات في مختلف المجالات المجتمعية الثقافية والتعليمية والاجتماعية والصحية للاستفادة من الإمكانيات والخدمات التي تقدمها.
8. تدريب المديرين والمعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تزيد من فعالية العملية الادارية.

9. إنشاء وحدة الرقابة والجودة وتشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ، ويرأسها مدير المدرسة ، على أن يكونوا مؤهلين ومتخصصين في قيادة الأداء الفردي.
10. أن تقوم وزارة التربية العالي بالتركيز على التطوير المستمر للمهارات الإدارية التي تسهم بشكل مباشر في تطوير القدرات الفردية والمنظمية من خلال الدورات وورش العمل وأساليب المحاكاة والندوات والمحاضرات.
11. الاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث التقييمية للمعلمين وممارسة الباحثين للتحليل البعدي على تلك النتائج حيث يوفر ذلك مورداً متجدداً من المعلومات الاستراتيجية أمام المخطط ويتيح إمكانية تقدير الموقف الاستراتيجي الراهن للمدرسة في أي لحظة في سهولة ودقة.
12. أن تقلل وزارة التربية والتعليم العالي من أعباء مديري المدارس الملقاة على عاتقهم.
13. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بتزويد المدارس بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها.
14. تعزيز الشراكة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المطلوبة ومقابلة احتياجات المجتمع.
15. عقد محاضرات في التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه من قبل أساتذة متخصصين من الجامعات.
16. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتوزيع نشرات دورية ، خاصة بالتخطيط الاستراتيجي وأهم التجارب التعليمية العالمية والعربية للاستفادة منها.
17. أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بإصدار مجلة علمية محكمة تشمل آخر المستجدات في الأبحاث التربوية الخاصة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.
18. إصدار نشرات دورية تشمل النماذج العالمية والعربية الخاصة بموضوع التخطيط الاستراتيجي ومدى الفائدة الواقعة من تطبيقه.
19. التدريب على كيفية إعداد الخطة الاستراتيجية ، ومتابعة تنفيذها ، وتقييمها ، وتفويض المهام ، وعملية التحليل البيئي ، من خلال الممارسة الفعلية والعملية لعمليات التخطيط وبمشاركة الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم.

20. عقد الاجتماعات الدورية بين المدارس التي تطبق التخطيط الاستراتيجي ، لتبادل الرؤى ، والتعرف إلى الأفكار الجديدة وتبنيها ، وتعميمها ، والاستفادة من التجارب الناجحة في رفع الكفاءة المهنية لدى المديرين.
21. الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة في تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وتدريب المديرين على استخدامها للنهوض بالعملية التعليمية بالتنسيق مع برامج التعليم المستمر في الجامعات ، والكليات التقنية والمهنية.
22. تكوين فريق العمل في مجال التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمتابعة أداء المديرين في مجال الخطة الاستراتيجية ، وتوضيح آلية تدعيم الأمور الإيجابية ، وتلافي الأمور السلبية.
23. تدريب المديرين على عمليات العصف الذهني ، والتفكير الناقد البناء ، والتفكير الإبداعي ، واستثمار الأفكار والقدرة على المجابهة ومواجهة الأدوار ، ومواصلة التحدي، من خلال ورش عمل مع ذوي الاختصاص والإرشاد النفسي في الجامعات أو المؤسسات المجتمعية المختلفة.
24. أن توفر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية المنح الدراسية لمديري المدارس الثانوية لاستكمال دراساتهم ولتنمية مهاراتهم فيما يتعلق بموضوع الإدارة التربوية بشكل عام ، والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.
25. إتاحة الفرصة لمزيد من عمليات التوأمة التي تتم بين المدارس الأجنبية والمدارس الفلسطينية للاستفادة من الخبرات التي تتوافق مع واقع ومتطلبات المجتمع الفلسطيني، والتي توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتأدية المهام المتنوعة في مجال التخطيط المدرسي الاستراتيجي.
26. إجراء العديد من الدراسات والبحوث التي تتعلق بالتخطيط المدرسي الاستراتيجي لتأكيد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنافسي في المدارس ، بتغيير عينة الدراسة والمتغيرات ، أو تغيير أداة الدراسة ، لإيجاد نتائج أوضح.
- كما تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:
1. التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بفاعلية النظم التعليمية في محافظات غزة.
  2. واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في محافظات غزة.

## المراجع

## أولاً : قائمة المراجع العربية

أ/ المصادر والكتب العربية:

☒ القرآن الكريم

1. آشتون ، كريس ( 2001 ) : تقييم الأداء الاستراتيجي - المعرفة والأصول الفكرية ، الجزء الأول ، تعريب علا أحمد صلاح ، سلسلة إصدارات بريك ، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
2. الأغا ، إحسان والديب ، ماجد ( 2000 ) : دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ، مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء ، جامعة عين شمس القاهرة.
3. الأغا ، رياض والأغا ، نهضة ( 1996 ) : الإدارة التربوية ، أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة ، ط1 ، مطابع منصور ، غزة.
4. أبو حطب ، فؤاد و صادق ، آمال ( 1994 ) : علم النفس التربوي ، ط4 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة.
5. أبو خليل ، محمد إبراهيم ( 2001 ) : موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها ، مجلة مستقبل التربية العربية ، ع 26 ، ج 46 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ص ص ( 229 - 317 ) .
6. أبو دولة ، جمال داوود وصالحية ، لؤي محمد ( 2005 ) : تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، مج 25 ، ع 1 ، ص ص ( 85 - 133 ) .
7. أبو معمر ، عطية ( 2002 ) : " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لرفع كفاءة وفعالية المنظمات الخاصة بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، دراسة حالة القطاع الخاص ، جامعة الملكة أروى ، اليمن .

8. أبو هاشم ، محمد خليل ( 2007 ) : " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة.
9. أبو قحف ، عبد السلام ( 1997 ) : أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، ط2 ن مكتبة الإشعاع للطباعة والتوزيع ، الإسكندرية.
10. أبو العنين ، جميل جودت ( 2002 ) : أصول الإدارة من القرآن والسنة ، ط1 ، دار مكتبة الهلال للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان.
11. أحمد ، إبراهيم أحمد ( 2001 ) : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، ط1 ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية.
12. البخاري ، محمد بن إسماعيل ( 869 ) : صحيح البخاري ، الجزء الثالث ، باب الجنائز ، الحديث 1312 ، ص1431.
13. بدر ، حامد أحمد رمضان ( 1994 ) : الإدارة الاستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
14. بدير ، منال ( 1993 ) : " العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام - دراسة ميدانية على محافظة القليوبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، مصر.
15. البرادعي ، بسيوني ( 1999 ) : صديقي المدير والتفويض ، ط1 ، سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
16. برنوطي ، سعاد نائف ( 2004 ) : إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، ط2 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
17. بلقيس ، أحمد ( 1988 ) : المهارات الأدائية النفس حركية - تعلمها وتعليمها ، معهد التربية ، الأونروا.
18. بن قصودة ، الدوكالي ( 1995 ) : " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة.

19. توفيق ، عبد الرحمن ( 2005 ) **التخطيط الاستراتيجي** ، هل يخلو المستقبل من **المخاطر** ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك ، القاهرة.
20. الجبر ، زينب علي ( 2002 ) : **التخطيط المدرسي** ، مفاهيم وأسس وتطبيقات ، ط1 ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت.
21. الجندي ، عادل السيد محمد ( 1998 ) : **التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية** ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مج 4 ، ع 1 ، ص ص ( 37 - 76 ) .
22. الحجار ، رائد حسين ( 2001 ) : " تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة " ، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية ، كلية التربية ، جامعة الأقصى ، البرنامج المشترك مع عين شمس ، القاهرة.
23. حسين ، حسن مختار ( 2002 ) : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، ع 6 ، ص ص ( 159 - 210 ) .
24. حسين ، على أبو بكر ( 2001 ) : " القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن.
25. الحسيني ، فلاح حسن ( 2000 ) : **الإدارة الإستراتيجية** ، ط 1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
26. حيدر ، يونس إبراهيم ( 1999 ) : **الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات** سلسلة الرضا للمعلومات ، مركز الرضا للمعلومات ، دمشق ، سوريا.
27. خثيلة ، هند بنت ماجد ( 1999 ) : **التخطيط الاستراتيجي بحث منشور** ، مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد 72 ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، السعودية ، ص ص ( 53 - 85 ) .
28. خطاب ، عايدة سيد ( د.ت ) : **التخطيط الاستراتيجي** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
29. الدجني ، إياد علي ( 2006 ) : " واقع التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

30. الدهدار ، مروان ( 2005 ) : واقع التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
31. رستم ، رفعت ( 2004 ) : التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، مج 1 ، ع 1 ، ص ص ( 66 - 79 ) ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
32. زاهر ، ضياء الدين ( 1993 ) : تعليم الكبار - المنظور الاستراتيجي ، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية ، القاهرة.
33. زايد ، عادل محمد ( 2003 ) : الإدارة الاستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
34. زيدان ، همام بدر اوي ( 1995 ) : التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية : مفهومه وعملياته ومبرراته ومتطلباته ، مجلة دراسات تربوية ، مج 10 ، ج 76 ، ص ص ( 27 - 65 ) .
35. السبع اوي ، محمد مصطفى ( 2003 ) : تطور الفكر الإداري ، شركة مطابع الجراح ، غزة ، فلسطين.
36. السلمي ، علي ( 1989 ) : مهنية الإدارة ، مجلة عالم الفكر ، مج 25 ، ع 2 ، ص ص ( 26 - 52 ) .
37. ————— ( 2001 ) : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.
38. سليمان ، عرفات عبد العزيز ( 2001 ) : استراتيجيات الإدارة في التعليم ، ملامح من الواقع المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة.
39. سمعان ، وهيب ومرشي ، محمد منير ( 1975 ) : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة.
40. السويدان ، طارق محمد والعدلوني ، محمد أكرم ( 2004 ) : كيف تكتب خطة استراتيجية ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض.

41. الشاعر ، عدلي داود ( 2007 ) : " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
42. شبلاق ، وائل صبحي ( 2006 ) : " دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
43. الشربيني ، الهلالي ( 1997 ) : التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي ، رؤية مستقبلية ، بحث مقدم في المؤتمر الأول ، " اتجاهات التربية وتحديات المستقبل " ، جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية والعلوم الإسلامية ، ص ( 38 - 39 ) .
44. شمس الدين ، باسم ( د.ت ) : الإدارة الاستراتيجية ، الأكاديمية الحديثة لعلم الحاسوب وتكنولوجيا الإدارة ، القاهرة.
45. الصالحي ، نبيل محمود ( 1999 ) : " تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأقصى ، غزة.
46. الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح ( 2006 ) : الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
47. الطيب ، أحمد محمد ( 1999 ) : التخطيط التربوي ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية.
48. عابدين ، محمد عبد القادر ( 2001 ) : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.
49. العارف ، نادية ( 2004 ) : التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، مكتبة الدار الجامعية ، الاسكندرية.
50. عباس ، علي ( 2004 ) : أساسيات علم الإدارة ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ن عمان ، الأردن.

51. عبد الدايم ، عبد الله ( 1984 ) : **التخطيط التربوي** ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان.
52. العجمي ، محمد حسنين ( 2000 ) : **الإدارة المدرسية** ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
53. عساف ، محمود عبد المجيد ( 2005 ) : " واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
54. عليوة ، سيد ( د.ت ) : **دورة إعداد الخطط الاستراتيجية** ، ط 1 ، مركز القرار للاستشارات ، مكتبة جزيرة الورد ، المنصورة.
55. عوض ، محمد أحمد ( 2001 ) : **الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
56. غراب ، كامل السيد ( 1996 ) : **الإدارة الاستراتيجية - الأصول العلمية** ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
57. غنيم ، عثمان محمد ( 2001 ) : **التخطيط أسس ومبادئ عامة** ، ط 2 ، دار صنعاء للنشر والتوزيع ، عمان.
58. فهمي ، محمد سيف الدين ( 1990 ) : **التخطيط التعليمي** ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة.
59. قطامي ، يوسف و قطامي ، نايفة ( 2001 ) : **سيكولوجية التدريس** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
60. القطامين ، أحمد ( 1996 ) : **التخطيط الاستراتيجي ، والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
61. ————— ( 2002 ) : **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام - دراسة تحليلية تطبيقية** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مج 18 ، ع 2 ، ص ص ( 3 - 75 ) .

62. كراج ، جيمس سي وجرانت ، روبرت إم ( 2003 ) : الإدارة الاستراتيجية ، ط1 ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ، كوجان بيدج ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة.
63. الماضي ، محمد المحمدي ( 2006 ) : إدارة الاستراتيجية ، ط 6 ، جامعة القاهرة ، القاهرة.
64. المبعوث ، محمد حسين ، ( 2003 ) تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، مجلة التربية ، ع 8 ، ص ص 79 – 126.
65. محمد ، موفق حديد ( 2001 ) : الإدارة - المبادئ والنظريات والوظائف ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الجبيلة ، الأردن.
66. مدبولي ، عبد الخالق ( 2001 ) : التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، ط1 ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة.
67. \_\_\_\_\_ ( 2001 ) : نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين ، مجلة كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، مج 18 ، ع 18 ، ص ص ( 198 – 233 ).
68. مرسي ، نبيل محمد ( 2002 ) : الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
69. مصطفى ، أحمد سيد ( 2005 ) : الإدارة الاستراتيجية ، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي ، القاهرة.
70. المغربي ، عبد الحمدي عبد الفتاح ( 1999 ) : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحدى القرن الحادي والعشرين ، ط 1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.
71. ملحم ، سامي ( 2000 ) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
72. هاينز ، ستيفن ( 2001 ) : التخطيط الاستراتيجي الناجح ، ط 1 ، ترجمة تب توب لخدمات التعريب والترجمة ، كوجان بيدج ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.

73. هلال ، محمد عبد الغني حسين ( 1995 ) : مهارات إدارة الأداء ، سلسلة مهارات تطوير الأداء ، ط1 ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة.

74. \_\_\_\_\_ ( 1997 ) : مهارات التفكير الابتكاري ، سلسلة مهارات تطوير الأداء ، ط2 ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة.

75. ياسين ، سعد غالب ( 1998 ) : الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن.

76. المنجد في اللغة والإعلام ( 1992 ) : ط 33 ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان.

\* منشورات الوزارة :

77-وزارة التربية والتعليم العالي ( 1996 ) : تعديل استعمال مصطلحات قديمة ، ورقة غير منشورة ، غزة.

1. Bean, J. and Kuh , D.( 1990 ) : " A typology of planning problems," **Journal of Higher Education** , Vol.55,No.1, pp.40-49.
2. Beerle, A . ( 1997 ) : " The Strategic Planner as Prophet and Leader: A Case Study Reconcerning a Leading Seminary Illustrates The New Planning Skills " , **Leadership and Organization Development Journal** , Vol.18 , pp. 136 – 144.
3. Bell , Less ( 2002 ) : " Strategic Planning And School Management : Full of Sound and Fury Signifying Nothing? ", **Journal of Educational Administration** , MCB UP Ltd, Vol.40, Issue 5 , PP. 407 – 427.
4. Brown, Patricia & Marshall ( 1997 ) : " **Strategic Planning of School Districts** , " P.10, Paper Presented at California School, Report, No. ED 205 29,San Francisco, CA, December.
5. Burnham, West J. ( 1994 ) : " **Strategy Policy and Planning** " in Bush , T. and West Burnham, J. ( eds ) , The Principals of Educational Mangement , Harlow , Longman.
6. Clecky, Watson Nathaniel ( 1991 ) : " **Comparative Study of Administation Certification Programme and Job Responsibilities of South Carolina Public School Elementary,**" Ph D Thesis, South Carolina State University.
7. Clements, Christine & Drago, William A ( 1999 ) : " Leadership Characteristics and Strategic Planning, " **Journal of Management Research News** , Barmarick Publications, Vol. 22, Issue I , PP. 11-18.
8. Cohen, Gary David ( 1999 ) : " **Analysis of School District Strategic Planning Relationships with School Action Planning** " Ph.D , University of Washington, U.S.A.
9. Dalin, P. ( 1998 ) : " **School Development , Theories and Strategies,**" London, Cassell.
10. Davies , B. & Ellison, L. ( 1997 ) : **Future and strategic perspectives in school planning** , paper presented at the

- American Educational Research, Association Annual Meeting, Chicago.
11. Dawdle, J.G ( 1980 ) : " The knowledge and Skills Required of Effective School Administration as Preceived by Elementary School Principals within the state of Alabama ", **Dissertation Abstract International**, Vol.41, No.3, PP.33-34.
  12. De Nuit , Frances , F. ( 1999 ) : " **New Theoretical Model and Financial Planning Coherence** ", Ph.D. University of California , U.S.A.
  13. Dracker, P.F ( 1974 ) : " **Management Task Responsibilities, Practices** " Happer & Row , New York.
  14. Grant, Hambright & Thomas , Diamanters ( 2004 ) : " **Definitions, Benefits and Barries of k – 12 Educational Strategic Planning** , " Instructional Psychology.
  15. Greenly, GE( 1986 ) : " Does Strategic Planning Improve Company Performance? " **Long Range Planning**, PP. 101-109.
  16. Herman, Jerry, J. ( 1989 ) : " School District and Strategic Planning," Part 1 , **School Business Affairs**, Vol.55 N. 2 , PP. 10-14.
  17. Johnson, Heather ( 1994 ) : " **Strategic Planning for Modern libraries,**" Journal of Library Management, MBC UP Ltd, Vol.15, Issue 1, PP.7 – 18.
  18. Keller, George ( 1983 ) : " Academic Strategy, " **Jhons Hopkins Press**, Baltimore.
  19. Killen, P. Kellen & Others ( 2005 ) : " Strategic Using Quality Function Development ", **International Journal of Quality & Reability Management** , Vol. 22, Issue 1, PP. 17 – 29, Emerland Group Publisher Limited.
  20. Kotter , P. & Murphy, P.E. ( 1981 ) : " Strategic Planning for Higher Education " , **Journal of Higher Education**, Vol.52, No.5, PP.15-36.
  21. Lieblich, Paul ( 1993 ) : " The Role of the Principle in Sustaining Innovations ", **Dissertation Abstracts International** , Vol.55, No.5,P.15 , U.S.A.

22. Matthews, R. & Others ( 1992 ) : " **The Beginning Principals : Needs, Concerns and Professional Development** ", Symposium Presented at the Joint Conference of the Australian Association for Research in Education, Geelong , Victoria, Australia ( 22 -26 April ).
23. Maureen, S. ( 1993 ) : " Constraints on Effectiveness of Junior High School and Their Principals ", **Dissertation Abstract International**, Vol .155 , No.7 , ISBN, 0315.8847-2
24. Michael, Steve Olu ( 1998 ) : " **Administrating Adult Literary Programme : The Role of Strategic Planning** " , Jan, Eric Accession No. ED378443.
25. Mintzberg, H. ( 1987 ) : " Patterns in Strategy Formation, Management Science " , Vol. 24 , No.9, P.19.
26. Pat , Cuckle & Others ( 1998 ) : " Development Planning in Primary School " , **Educational Management and Administration Journal**, Vol.26, PP. 185-196.
27. Peterson, Marten ( 1980 ) : " **Analyzing Alternative Approaches to Planning in Jedomous** ", P. & Peterson M ( EDS) Improving Academic Management, San Fransisco , Jossey , Bass Publishers.
28. Petrides, Lisa A. ( 2003 ) : " Strategic and Information Use : The Role of Institutional Leadership in The Community College, **On The Horizon Journal**, MCB UP Ltm, Vol. 11, Issue 4, PP.10 – 14.
29. Robbins , Stephen & Coulter , Mary ( 1999 ) : **Management** 6<sup>th</sup> ed.m , Upper Saddle River , New Jersey , Prentice Hall.
30. Sibert, Michael Jerrel ( 2004 ) : " The Identification of Straregic Management Competencies Essential for the Small Business and Technology Development Center " , **North Carolina State University , 1215 . Oct.**
31. Stone , C.S ( 1993 ) : " **Shaping Strategy, Independent School Planning in the 90s** " , Boston , National Association of Independent Schools.
32. Thomas , Howard ( 2007 ) : " Business School Strategy and the Metrics for Success " , **Journal of Management Development** , Vol.26, Issue 1, PP.33-42, Emerald Publishing Limited.

33. Wood, Joseph ( 1983 ) : " **Principals Step This Way and Change the Status** " , QUO ( ERIC )EJ ( 286656 ) .

ج/ مواقع الإنترنت للدراسات الأجنبية :

1. Bliss, Sam . W & Others (2005 ) : " **Strategic Planning and School-Based Management Systems** " .

[www.swab-inc.com/stplan-sum.htm](http://www.swab-inc.com/stplan-sum.htm). (30.8.2004)

2. Blueprint, G. ( 2008): " **Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools** " .

[www.softweb.vie.edu.au/blueprint/es/default.htm](http://www.softweb.vie.edu.au/blueprint/es/default.htm). (2008)

3. Davies, Bent ( 2007 ) : " **From School Development Plans to a Strategic Planning Framework** " .

[www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf](http://www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf).

4. Elaine, Howell (2000): " **Strategic Planning for a New Century**" .

[www.ericdigists.org/2001-3/planning.html](http://www.ericdigists.org/2001-3/planning.html). ( 2000.8.00)

5. Lashway, Larry ( 1997 ) : " **Strategic Management Is The Way To Reconnect The School With The Society** " .

[www.ed.gov/databases/ERICDdigest/ed402643.htm](http://www.ed.gov/databases/ERICDdigest/ed402643.htm).(1997)

6. McNamara, Carter ( 2006 ) : " **Basic Description of Strategic Planning** " .

[www.managementhelp.org/plan-dec/str-plan-basis.htm](http://www.managementhelp.org/plan-dec/str-plan-basis.htm).

(2006)

7. Queen J. Allen ( 1989 ) : " **What Does It Take You To Be Effective Principal ?**"

[www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=EJ383896-18k](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=EJ383896-18k)(Jan, 1989).

8. <http://www.ed.gov/databases/ERIC/digests/ed402643.html>

د/مواقع الإنترنت للدراسات العربية :

9. آل الشيخ ، سليمان بن عبد الرحمن : " **معوقات التنفيذ الجيد للخطط**

**الاستراتيجية**" .

<http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default.asp>.  
( 19.9.2005 )

**10.** البريدي ، عبد الله : " أمراض الاستراتيجية العربية إشكالية أم ثقافية بحثية ؟

<http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default.asp>.  
(19/9/2005).

**11.** العويسي ، رجب بن علي : " التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة العصري".

[www.moe.om/bulletin/04.html](http://www.moe.om/bulletin/04.html).(2003/12/20)

**12.** العويسي ، رجب بن علي : " الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسة العصري".

[www.moe.om/bulletin/02.html](http://www.moe.om/bulletin/02.html).(2003/1/5)

**13.** المليجي ، هشام حسن عواد : " تطور الرقابة المحاسبية لرفع جودة العملية  
التعليمية في مؤسسات التعليم العالي".

<http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default.asp>.  
( 2005 )

**14.** غنوم ، أحمد عبد الكريم : " دور التخطيط في مؤسسات التعليم".

<http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default.asp>.  
( 2005 )

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى

الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

السيد / ة..... المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجالات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص الإدارة التربوية ، وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبانة المرفقة والمكونة من ( 59 فقرة ) موزعة على أربعة مجالات هي : درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة \_ درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة \_ درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية \_ درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة الرؤية المدرسية.

فأرجو التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وفي مدى ملاءمتها للمجالات المذكورة وذلك بوضع الإشارة ( // ) للفقرة المناسبة وإجراء التعديلات على العبارة غير المناسبة ، أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،

الباحثة

سامية إسماعيل سكيك

المناسبة		الانتماء		الرقم	مجالات وبنود الاستبانة
مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
					(المجال الأول) : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة
				1.	أراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة.
				2.	أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة.
				3.	أشارك العاملين في صياغة رسالة المدرسة.
				4.	أركز عند صياغة رسالة المدرسة على احترام ثقافتها.
				5.	أبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة.
				6.	أصوغ رسالة المدرسة بما يتناسب وأعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات المجتمع.
				7.	أوضح واقع المدرسة وإمكانياتها الحالية من ناحية ، والمستقبل المنشود من ناحية أخرى.
				8.	أركز على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية عند صياغة الرسالة.
				9.	أوضح الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها أثناء صياغة الرسالة.
				10.	أقوم بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف عند صياغة رسالة المدرسة.
					(المجال الثاني) : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة:
				1.	أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوال المدرسة والبحث عن طرق تدعيمها.
				2.	أقوم بتحديد نقاط الضعف للتغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها.
				3.	أقوم بتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية.
				4.	أراعي حاجات المعلمين النفسية وميولهم الاجتماعية.
				5.	أساهم في تحسين أداء العاملين وفق معايير التطور المهني المطلوب.

الرقم	مجالات وبنود الاستبانة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
6.	أحدد مركز مدرستي التنافسي بالنسبة للمدارس الأخرى.				
7.	أتأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات المدرسية.				
8.	أفوض المهام إلى العاملين كل حسب مقدرته وكفاءته الفنية والعلمية.				
9.	أتبع نظاماً رقابياً على العاملين لتقويم الأداء.				
10.	أقارن نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في الماضي.				
11.	أشجع العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.				
12.	أتبع الأسلوب العلمي في صنع القرارات مع مراعاة مشاركة العاملين.				
13.	أقوم بتنظيم وإدارة برامج تدريب فعالة للعاملين.				
14.	أقدم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المبدعين باستمرار.				
15.	أقبل الآراء النقدية البناءة وأطرحها للنقاش أثناء الاجتماعات.				
16.	أتعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية.				
17.	أعزز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم.				
18.	أقوم بتقييم المناهج المدرسية ومدى صلاحيتها للتنفيذ والتطبيق.				
19.	أعمل على تحسين وجهة نظر المعلمين والطلاب حول التعليم.				
20.	أسعى إلى تطوير المناهج الدراسية مستنداً إلى المعايير الوطنية.				
	<b>(المجال الثالث) : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية:</b>				
1.	أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة.				
2.	أفعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المدرسة والبيئة الخارجية				

المناسبة		الانتماء		مجالات وبنود الاستبانة	الرقم
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				أدرس عادات المجتمع ومدى قابليتها للتغيير.	3.
				أدرس نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع المحلي.	4.
				أتعرف إلى الفرص المتاحة والمتوفرة في البيئة الخارجية للاستفادة منها.	5.
				أتعرف إلى التهديدات والمخاطر التي تؤثر على المدرسة لتفاديها أو التخلص منها.	6.
				أتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمدرسة.	7.
				أقوم بدراسة تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا.	8.
				أتعرف إلي مدى وعى أفراد المجتمع المحلي بالتطورات السياسية التي تؤثر في العملية التعليمية.	9.
				أقوم بالتعرف إلى ماهية ثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على المدرسة.	10.
				أقوم بدراسة الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	11.
				أقوم بالتعاون مع أجهزة الإعلام لنشر الوعي المطلوب حول المدرسة والخدمات التي تؤديها.	12.
				تتطابق أفعالي وقراراتي مع قيم المدرسة وثقافتها التنظيمية.	13.
				<b>(المجال الرابع) : درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة:</b>	
				1. أضع رؤية تتصف بالوضوح والبساطة.	1.
				2. أسمح بتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع العاملين.	2.
				3. أضع رؤية تتطلع للمستقبل أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة.	3.
				4. أضع رؤية تتسم بالاستقرار النسبي كما تحتوي على قدر من التحدي المتواصل.	4.
				5. أحفز العاملين على تحقيق مستوى من الانجاز يفوق الإنجاز العادي.	5.

المناسبة		الانتماء		مجالات وبنود الاستبانة	الرقم
غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية		
				أقوم بصياغة الرؤية بنوع من الإيجاز والإنجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر.	6.
				تصف الرؤية تصوراً لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقعها وإمكانياتها ومواردها المتاحة.	7.
				أضع رؤية تربط بين العلاقات المنطقية للأسباب والنتائج وبين الطموحات.	8.
				أضع رؤية تؤدي بالمدرسة إلى موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل مستمر.	9.
				أضع رؤية توحد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمدرسة.	10.
				أضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمع المدرسي والمحلي كما تؤكد على مبدأ وحدة الفريق.	11.
				أضع رؤية تمكن من تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقويم والتتابع المستمرة.	12.

بسم الله الرحمن الرحيم

## ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم

أخي المدير ، أختي المديرية ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجالات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص الإدارة التربوية ، وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبانة المرفقة والمكونة من ( 59 فقرة ) موزعة على أربعة مجالات هي : مدى ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة \_ مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة الرؤية المدرسية -مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة \_ مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية.

لذا ترحو الباحثة من سيادتكم إبداء رأيكم في درجة توافر بند الاستبانة لديكم بكل دقة وموضوعية ، وذلك بوضع إشارة ( X ) في المكان المناسب ، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

أولاً : بيانات عامة:

ضع إشارة ( x ) أمام الإجابة المناسبة لكل بند:

1. مديرة/ة المدرسة ( ) ذكر ( ) أنثى
2. المؤهل العلمي ( ) بكالوريوس / ليسانس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه
3. سنوات الخدمة ( ) 1 - 5 ( ) 6 - 10 ( ) فوق 10

ثانياً : المعلومات المتعلقة بالمدرسة:

أ. المديرية التي تتبع لها المدرسة:

شرق غزة ( ) غرب غزة ( ) شمال غزة ( )

الوسطى ( ) خانينونس ( ) رفح ( )

ب. جنس المدرسة:

ت. ذكور ( ) إناث ( )

الباحثة

سامية إسماعيل سكيك

درجة التوافر					الرقم	مجالات وبنود الاستبانة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
						<b>المجال الأول : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة.</b>
					1.	أراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة.
					2.	أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة.
					3.	أشارك العاملين في صياغة رسالة المدرسة.
					4.	أركز عند صياغة رسالة المدرسة على احترام ثقافتها.
					5.	أبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة.
					6.	أصوغ رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع.
					7.	أعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية.
					8.	أحدد بوضوح الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها.
					9.	أحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.

درجة التوافر					الرقم	مجالات وبنود الاستبانة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
						<b>المجال الثاني : درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة.</b>
					1.	أضع رؤية للمدرسة تتصف بالوضوح والبساطة.
					2.	أتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع العاملين.
					3.	أضع رؤية تتطلع للمستقبل آخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة.
					4.	أضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل.
					5.	أحفز العاملين على تحقيق مستوى من الانجاز يفوق الإنجاز العادي.
					6.	أصوغ الرؤية بصورة بسيطة واضحة ومعلنة.
					7.	أضع في الرؤية تصوراً لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقعها وإمكانياتها ومواردها المتاحة.
					8.	أضع رؤية مدرسية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.
					9.	أضع رؤية تؤدي إلى توحيد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمدرسة.

					10. أضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.
					11. أضع رؤية تؤكد على مبدأ وحدة الفريق.
					12. أضع رؤية تمكن من تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

درجة التوافر					مجالات وبنود الاستبانة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					<b>المجال الثالث : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة</b>	
					1. أحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة.	
					2. أحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	
					3. أوفر الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية التعليمية.	
					4. أساهم في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني.	
					5. أوظف وسائل اتصال فعالة مع العاملين لتوضيح الأهداف.	
					6. أحدد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية التعليمية.	
					7. أبني علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل.	
					8. أعمل على تحقيق الثقافة التنظيمية المطلوبة للمدرسة.	
					9. أحدد ترتيب مدرستي مقارنة بالمدارس الأخرى.	
					10. أتأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات المدرسية.	
					11. أفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب قدرته وكفاءته الفنية والعلمية ، وأتابع أداءهم.	
					12. أتبع نظاماً رقابياً معلناً على العاملين بتحديد معايير الأداء الجيد.	
					13. أفرن نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة.	
					14. أشجع العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.	
					15. أشارك العاملين في صنع القرارات.	

					16. أعدد حاجات المعلمين التدريبية بطريقة علمية.
					17. أنظم برامج تدريب فعالة للعاملين وفق حاجاتهم.
					18. أقدم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المبدعين باستمرار.
					19. أتقبل الآراء النقدية البناءة وأطرحها للنقاش أثناء الاجتماعات.
					20. أتعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية بدراسة السجل التراكمي لكل منهم.
					21. أعزز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة.
					22. أشكل فرق خاصة بكل مبحث لتحليل المناهج وتقويمها.
					23. أسعى إلى إثراء المناهج الدراسية مستنداً إلى المعايير الوطنية.
					24. أعمل على تحسين وجهة نظر المعلمين حول مهنة التعليم من خلال الدورات التدريبية.
					25. أعمل على تحسين وجهة نظر الطلبة حول العملية التعليمية التعلمية من خلال الأنشطة المنهجية واللامنهجية.
					5. أعدد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية التعلمية.

درجة التوافر					مجالات وبنود الاستبانة	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					<b>المجال الرابع : درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية.</b>	
					1. أدرس إمكانية تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المدرسة والبيئة الخارجية.	
					2. أدرس عادات المجتمع ومدى تغيير بعضها.	
					3. أدرس نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع المحلي.	
					4. أتعرف إلى الفرص المتاحة والمتوفرة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	

					أشرك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة.	6.
					أدرس آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية التعليمية.	7.
					أدرس تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا الحديثة.	8.
					أعرف إلي مدى وعى أفراد المجتمع المحلى بالتطورات والأحداث السياسية المؤثرة في العملية التعليمية التعليمية.	9.
					أعرف إلي ماهية ثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على المدرسة.	10.
					أدرس الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	11.
					أدرس أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المدرسة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها.	12.

وشكراً على حسن تعاونكم ،،،،

الباحثة

سامية إسماعيل سكيك

### ملحق رقم (3)

#### كشف بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الإسم	مكان العمل
1	أ.د محمود أبو دف	كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
2	أ.د فؤاد العاجز	كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
3	د. محمد عثمان الأغا	كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
4	د. عليان الحولي	كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
5	د. سليمان المزين	كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
6	د. محمود الأستاذ	جامعة الأقصى
7	د. خالد السر	جامعة الأقصى
8	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
9	د. جميل نشوان	جامعة الأقصى
10	د. عامر الخطيب	جامعة الأزهر
11	د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
12	د. إبراهيم المشهراوي	جامعة القدس المفتوحة
13	د. سهيل دياب	جامعة القدس المفتوحة
14	د. هيفاء الأغا	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
15	د. روضة سيسالم	مديرية التربية والتعليم العالي الفلسطينية
16	د. محمد أبو ملوح	مركز القطان التربوي



ملحق رقم ( 4 )

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

ج س غ / 35  
Ref. 2007/12/23  
Date

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ سامية إسماعيل هاشم سكيك برقم جامعي 2005/2464 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية/ الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراساتها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعنونة بـ:

"تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في مجال التخطيط الاستراتيجي"  
والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية



صورة إلى:-

الملك



الرقم : و ت غ / مذكرة داخلية  
التاريخ : 2007/12/26

السادة / مديرو التربية والتعليم - محافظات غزة حفظهم الله،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : تسهيل مهمة بحث

تقوم الباحثة / سامية إسماعيل سكك ، المسجلة بكلية التربية في الجامعة الإسلامية ، تخصص أصول تربية / الإدارة التربوية ، بعمل بحث بعنوان " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في مجال التخطيط الاستراتيجي " .  
لامانع من قيام الطالبة من تطبيق أداة بحثها وهي استبانة على جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك حسب الأصول .

نفضلو بغيره فائق الاحترام،،،

د. محمد أبو شقير

وكيل وزارة التربية والتعليم العالي



نسخة : الملف

## ملحق رقم (6)

المدارس التي طبقت عليها عينة الدراسة في محافظات غزة

م	اسم المدرسة	المديرية	م	اسم المدرسة	المديرية
1	بيت لاهيا الثانوية للبنين	شمال غزة	22	خالد العلمي الثانوية للبنات	غرب غزة
2	هايل عبد الحميد الثانوية ( أ ) للبنين	شمال غزة	23	رامز فاخرة الثانوية للبنات	غرب غزة
3	أحمد الشقيري الثانوية ( أ ) للبنين	شمال غزة	24	السوافير الثانوية للبنين	غرب غزة
4	أحمد الشقيري الثانوية ( ب ) للبنين	شمال غزة	25	بلقيس اليمن الثانوية للبنات	غرب غزة
5	أبو عبيدة بن الجراح الثانوية ( أ )	شمال غزة	26	أحمد شوقي الثانوية للبنات	غرب غزة
6	أبو عبيدة بن الجراح الثانوية ( ب )	شمال غزة	27	الجليل الثانوية للبنات	غرب غزة
7	عثمان بن عفان الثانوية ( أ ) للبنين	شمال غزة	28	زهرة المدائن الثانوية ( أ ) للبنات	غرب غزة
8	عثمان بن عفان الثانوية ( ب ) للبنين	شمال غزة	29	زهرة المدائن الثانوية ( ب ) للبنات	غرب غزة
9	هايل عبد الحميد الثانوية ( ب ) للبنين	شمال غزة	30	الكرمل الثانوية للبنين	غرب غزة
10	معاوية بن أبي سفيان الثانوية للبنين	شمال غزة	31	فلسطين الثانوية للبنين	غرب غزة
11	تل الزعتر الثانوية للبنين	شمال غزة	32	معروف الرصافي الثانوية للبنين	غرب غزة
12	بيت حانون الثانوية للبنات	شمال غزة	33	خليل الوزير الثانوية للبنين	غرب غزة
13	فيصل بن فهد الثانوية ( أ ) للبنات	شمال غزة	34	شهداء الشاطئ الثانوية للبنين	غرب غزة
14	فيصل بن فهد الثانوية ( ب ) للبنات	شمال غزة	35	الشارقة الثانوية للبنين	غرب غزة
15	شادية أبو غزالة الثانوية ( أ ) للبنات	شمال غزة	36	جولس الثانوية للبنين	غرب غزة
16	شادية أبو غزالة الثانوية ( ب ) للبنات	شمال غزة	37	بشير الرئيس الثانوية ( أ ) للبنات	غرب غزة
17	عوني الحرتاني الثانوية للبنات	شمال غزة	38	بشير الرئيس الثانوية ( ب ) للبنات	غرب غزة
18	ذات الصواري الثانوية للبنات	شمال غزة	39	الهدى الثانوية للبنات	غرب غزة
19	تل الربيع الثانوية للبنات	شمال غزة	40	النور والأمل الأساسية المختلطة	غرب غزة
20	زهير العلمي الثانوية للبنين	غرب غزة	41	عرفات للموهوبين الثانوية	غرب غزة
21	كفر قاسم الثانوية للبنات	غرب غزة	42	جمال عبد الناصر الثانوية للبنين	شرق غزة

الوسطى	شهداء المغازي الثانوية (أ) للبنات	70	شرق غزة	شهداء الشجاعة الثانوية للبنين	43
الوسطى	شهداء المغازي الثانوية (ب) للبنات	71	شرق غزة	عبد الفتاح حمود الثانوية للبنين	44
الوسطى	شهداء دير البلح الثانوية للبنات	72	شرق غزة	تونس الثانوية للبنين	45
الوسطى	ممدوح صيدم الثانوية (أ) للبنات	73	شرق غزة	شهداء الزيتون الثانوية (أ) للبنين	46
الوسطى	ممدوح صيدم الثانوية (ب) للبنات	74	شرق غزة	شهداء الزيتون الثانوية (ب) للبنين	47
الوسطى	العروبة الثانوية للبنات	75	شرق غزة	يافا الثانوية للبنين	48
الوسطى	البريج الثانوية للبنات	76	شرق غزة	شعبان عبد القادر الرئيس الثانوية	49
الوسطى	صبرا وشاتيلا للبنات	77	شرق غزة	دلال المغربي الثانوية (أ) للبنات	50
الوسطى	قيساريا الثانوية للبنات	78	شرق غزة	دلال المغربي الثانوية (ب) للبنات	51
خانيونس	هارون الرشيد الثانوية (أ) للبنين	79	شرق غزة	الشجاعة الثانوية للبنات	52
خانيونس	هارون الرشيد الثانوية (ب) للبنين	80	شرق غزة	فهد الأحمد الصباح الثانوية للبنات	53
خانيونس	عبد القادر الثانوية للبنين	81	شرق غزة	الزهراء الثانوية (أ) للبنات	54
خانيونس	كمال ناصر الثانوية (أ) للبنين	82	شرق غزة	الزهراء الثانوية (ب) للبنات	55
خانيونس	خالد الحسن الثانوية للبنين	83	شرق غزة	خليل النوباني الثانوية للبنات	56
خانيونس	جرار القدوة الأولى الثانوية للبنين	84	شرق غزة	هاشم عطا الشوا الثانوية (أ) للبنات	57
خانيونس	رأس الناظورة الثانوية للبنين	85	شرق غزة	هاشم عطا الشوا الثانوية (ب) للبنات	58
خانيونس	بني سهيلا الثانوية للبنين	86	الوسطى	عبد الكريم العلكوك الثانوية للبنين	59
خانيونس	المنتبي الثانوية (أ) للبنين	87	الوسطى	المنفلوطي الثانوية (أ) للبنين	60
خانيونس	القرارة الثانوية للبنين	88	الوسطى	المنفلوطي الثانوية (ب) للبنين	61
خانيونس	شهداء خزاعة الثانوية للبنين	89	الوسطى	المدرسة الصناعية	62
خانيونس	عمار بن ياسر الثانوية للبنين	90	الوسطى	عين الحلوة الثانوية للبنين	63
خانيونس	جنين الثانوية للبنات	91	الوسطى	شهداء النصيرات الثانوية للبنين	64
خانيونس	عبد الرحمن الأغا الثانوية للبنات	92	الوسطى	فتحي البلعاوي الثانوية للبنين	65
خانيونس	خانيونس الثانوية (أ) للبنات	93	الوسطى	خالد بن الوليد الثانوية (أ) للبنين	66
خانيونس	خانيونس الثانوية (ب) للبنات	94	الوسطى	خالد بن الوليد الثانوية (ب) للبنين	67
خانيونس	عكا الثانوية (أ) للبنات	95	الوسطى	سكينة بنت الحسن الثانوية (أ) للبنات	68
خانيونس	عكا الثانوية (ب) للبنات	96	الوسطى	سكينة بنت الحسن الثانوية (ب)	69

رفح	شهداء رفح الثانوية ( أ ) للبنين	108	خانيونس	طبريا الثانوية للبنات	97
رفح	شهداء رفح الثانوية ( ب ) للبنين	109	خانيونس	عيلبون الثانوية للبنات	98
رفح	كمال عدوان ( أ ) للبنين	110	خانيونس	شهداء بني سهيلا الثانوية للبنات	99
رفح	كمال عدوان ( ب ) للبنين	111	خانيونس	الخنساء الثانوية للبنات	100
رفح	بئر السبع الثانوية ( أ ) للبنين	112	خانيونس	شهداء خزاعة الثانوية للبنات	101
رفح	بئر السبع الثانوية ( ب ) للبنين	113	خانيونس	جرار القدوة الثانوية للبنات	102
رفح	القدس الثانوية ( أ ) للبنات	114	رفح	عباس محمود العقاد الثانوية للبنات	103
رفح	القدس الثانوية ( ب ) للبنات	115	رفح	محمد يوسف النجار الثانوية للبنين	104
رفح	شفا عمر الثانوية ( أ ) للبنات	116	رفح	العدوية الثانوية للبنات	105
رفح	شفا عمر الثانوية ( ب ) للبنات	117	رفح	القادسية الثانوية للبنات	106
			رفح	أمّنة بنت وهب الثانوية للبنات	107