

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



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

## درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم

إعداد الطالبة :

ريم عابد سلمان أبو ختلة

إشراف :

الأستاذ الدكتور / عليان عبد الله الحولي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة  
تربوية بكلية التربية الجامعة الإسلامية غزة

١٤٣٢ هـ - ٢٠١١ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ

أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ

وَأُولَئِكَ هُمُ أُولُوا الْأَلْبَابِ﴾

(الزمر: ١٨)

## إهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك ، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ، ولا تطيب الجنة إلا برويتك ،  
سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ، ونصح الأمة ، إلى نبي الرحمة ونور العالمين ،  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كللهم الله بالهيبة والوقار ، إلى من علماني العطاء بدون انتظار ، و أرجو من الله أن  
يمد في عمرهما بالصحة والعافية ليروا ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار  
والديّ العزيزين.

إلى من بهم اكبر ، وعليهم اعتمد ، إلى الشموع المتقدة التي تنير ظلمة حياتي ، ولمحبتهم  
أزهرت أيامي ، و معهم عرفت معنى الحياة ،  
إلى إخوتي وأخواتي وعائلاتهم الصغيرة .

إلى من أرى التفاؤل بعيونهم ، و السعادة في ضحكاتهم ، إلى شعلة الذكاء والنور ، إلى الوجوه  
المفعمة بالبراءة ،

إلى أطفال شعبي ، أبطال الغد .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً ، يليق بجلاله وعظيم سلطانه ، والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء و المرسلين ، سيدنا محمد ﷺ وعلى اله وصحبه ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين ، أما بعد :

امتنالاً لما جاء في حديث أبي هريرة رضي عنه قال : قال رسول الله ﷺ " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " ( أخرجه الإمام احمد في مسنده ) ، يسعدني بعد إتمام دراستي التي أنعم الله عليّ بالتوفيق بانجازها أن أتقدم بالشكر و الامتنان إلى الجامعة الإسلامية بغزة وعمادة الدراسات العليا التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا ، والى أعضاء الهيئة التدريسية الكرام بقسم أصول التربية. وأوجه الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / عليان عبد الله الحولي عميد كلية التربية ، لقبوله الإشراف على الدراسة ، وعلى ما أبداه من إشراف كريم ونصح سديد وتوجيه مفيد ، فبارك الله له في علمه وعمله ، وجزاه الله خير الجزاء.

كما يسرني أتقدم بالشكر و الامتنان لعضوي لجنة المناقشة : الدكتور رزق شعت مناقشاً خارجياً ، والأستاذ الدكتور فؤاد العاجز مناقشاً داخلياً، لتفضلهما بمناقشة هذه الدراسة ، ولدورهم الكبير في إثراء واغناء الدراسة من علمهم وخبرتهم.

وأيضاً أتقدم بالشكر و الامتنان إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة ، والى جميع مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية لتعاونهم معي ، وتقديم كل التسهيلات اللازمة لتطبيق أداة الدراسة في مدارسهم ، كما اشكر جميع مديري تلك المدارس على استجابتهم بتعبئة الاستبانة التي شكلت العمود الفقري للدراسة.

ولعل كلمات الشكر والتقدير والامتنان تعبر عن القليل لما وفره لي والديّ العزيزين وجميع أفراد عائلتي من الدعم والرعاية ، فاسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم ، وان يجزيهم كل الخير و التوفيق و النجاح ، وان يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وان يغفر زلتي ويقبل عثرتي ، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه ، وما كان فيه خطأ فمن نفسي.

والله ولي التوفيق ،،،

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	من هدي القرآن الكريم
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الملاحق
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية
ش	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	<b>الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة</b>
٢	المقدمة
٦	مشكلة الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
	<b>الفصل الثاني/ الدراسات السابقة</b>
١١	أولاً: الدراسات العربية
٣٠	ثانياً : الدراسات الأجنبية
٣٤	ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثالث/ الإطار النظري للدراسة</b>
٤٠	المحور الأول : الهدر التربوي
٤٠	مفهوم الهدر التربوي
٤٢	الآثار الناتجة عن الهدر التربوي
٤٣	طرق قياس الهدر التربوي

٤٤	ظواهر الهدر التربوي
٤٤	ظاهرة الرسوب
٤٧	ظاهرة التسرب
٤٩	ظاهرة هدر الوقت
٥١	ظاهرة الهدر الناتج عن المباني و التجهيزات المدرسية
٥٥	واقع الهدر التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية
	<b>التخطيط المدرسي الاستراتيجي</b>
	<b>أولاً: التخطيط الاستراتيجي</b>
٥٩	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٦١	التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي
٦٣	نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي
٦٥	ما ليس من التخطيط الاستراتيجي
٦٦	الإستراتيجية
٦٨	أساليب التخطيط الاستراتيجي
٦٩	خصائص التخطيط الاستراتيجي
٧٠	أهمية التخطيط الاستراتيجي
٧١	مراحل التخطيط الاستراتيجي
٧٣	نماذج للتخطيط الاستراتيجي
٧٦	معوقات التخطيط الاستراتيجي
	<b>ثانياً : التخطيط الاستراتيجي المدرسي</b>
٧٨	مفهوم التخطيط المدرسي الاستراتيجي
٧٩	متطلبات التخطيط المدرسي الاستراتيجي
٨٠	أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي
٨١	خصائص التخطيط المدرسي الاستراتيجي
٨١	مراحل التخطيط المدرسي الاستراتيجي
١٠٠	معوقات التخطيط المدرسي الاستراتيجي
	<b>الفصل الرابع/ الطريقة و الإجراءات</b>
١٠٣	منهج الدراسة
١٠٤	عينة الدراسة

١٠٤	أداة الدراسة
١٠٥	صدق الاستبانة
١١١	ثبات الاستبانة
١١٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	<b>الفصل الخامس/ نتائج الدراسة وتفسيرها</b>
١١٦	الإجابة عن السؤال الأول
١٣٠	الإجابة عن السؤال الثاني
١٣٧	الإجابة عن السؤال الثالث
١٤٢	توصيات الدراسة ومقترحاتها
١٤٤	قائمة المراجع
١٥٤	الملاحق

### قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
(١-٣)	واقع المدارس الفلسطينية للعام ٢٠٠٢-٢٠٠٣	٥٢
(٢-٣)	نموذج تحليل ( SWOT )	٩٥
(٣-٣)	نموذج تحليل ( SWOT ) لمدرسة	٩٦
(٤-٣)	خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة	٩٩
(١-٤)	مجتمع الدراسة موزعين على المناطق التعليمية	١٠٣
(٢-٤)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	١٠٤
(٣-٤)	عدد فقرات الاستبانة حسب كل بعد من أبعاده	١٠٥
(٤-٤)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية له	١٠٦
(٥-٤)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية له	١٠٧
(٦-٤)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية له	١٠٨
(٧-٤)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية له	١٠٩
(٨-٤)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية	١١٠
(٩-٤)	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة و المجالات الأخرى وكذلك مع الدرجة الكلية	١١١
(١٠-٤)	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك	١١٢

	الاستبانة ككل قبل التعديل وعامل الثبات بعد التعديل	
١١٣	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	(١١-٤)
١١٦	مقياس الحكم على مستويات الاستجابة	(١-٥)
١١٦	التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها في المجال	(٢-٥)
١١٩	التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال	(٣-٥)
١٢١	التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في المجال	(٤-٥)
١٢٤	التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات من فقرات وكذلك ترتيبها في المجال	(٥-٥)
١٢٧	التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة	(٦-٥)
١٢٩	التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة	(٧-٥)
١٣٠	المتوسطات و الانحرافات المعيارية و قيمة (ت) للاستبانة تعزى لمتغير الجنس	(٨-٥)
١٣٢	المتوسطات و الانحرافات المعيارية و قيمة (ت) للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(٩-٥)
١٣٣	المتوسطات و الانحرافات المعيارية و قيمة (ت) للاستبانة تعزى لمتغير المحلة التعليمية	(١٠-٥)
١٣٤	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ونوسط المربعات وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمدير	(١١-٥)
١٣٥	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية و متوسط المربعات وقيمة (ف) ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات المنطقة التعليمية	(١٢-٥)



## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
٥٧	نسبة الرسوب في الامتحانات المستقلة	(١-٣)
٦٧	الأبعاد التي تشكل منها الإستراتيجية	(٢-٣)
٧٢	الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي	(٣-٣)
٧٥	نموذج الخزامي للتخطيط الاستراتيجي	(٤-٣)
٨٢	تصور ( Nait ) لعلاقة الرؤية بتوجيه التخطيط الاستراتيجي	(٥-٣)
٩١	تصورا عاما للتحليل التنظيمي الداخلي	(٦-٣)
٩٧	نموذج خطة مدرسية	(٧-٣)
٩٨	خطوات الرقابة الإستراتيجية	(٨-٣)

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
١٥٩	الاستبانة في صورتها الأولية	١
١٦٣	قائمة بأسماء السادة المحكمين	٢
١٦٤	طلب تسهيل مهمة الباحثة	٣
١٦٥	الاستبانة في صورتها النهائية	٤
١٧٠	نتائج تحصيل طلبة مدارس الاونروا للعام ٢٠١٠ ٢٠٠٩	٥
١٧٣	الخطة المتوسطة المدى (٢٠٠٩-٢٠٠٥) لبرنامج التعليم في الاونروا	٦

## درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة

### الهدر التربوي في مدارسهم

#### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ، وسبل تطويره. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم استبانة مكونة من (٤٧) فقرة موزعة على (٥) مجالات هي: رؤية المدرسة - رسالة المدرسة - الأهداف الإستراتيجية - تحليل البيئة الداخلية للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة .

وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين : صدق المحكمين ، وصدق الاتساق الداخلي حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ مديراً ومديرة .

كما تم التأكد من ثباتها بطريقتين : طريقة التجزئة النصفية ، وطريقة ألفا كرونباخ .

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ ، اشتملت عينة الدراسة على (١٩٨) مديراً ومديرة ، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة (١٠٠%) وتم استرداد (١٧٨) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (٨٩.٩%)

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم بصورة عامة كبيرة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة ( ٧١ . ٨٢%) وبالنسبة لمجالات الاستبانة ، فقد كانت النتيجة كالتالي :

أ- درجة استخدام مديري المدارس لرؤية المدرسة في مواجهة الهدر التربوي كانت كبيرة حيث بلغت نسبتها ( ٨٣.١٠%).

ب- درجة استخدام مديري المدارس لرسالة المدرسة في مواجهة الهدر التربوي كبيرة حيث بلغت نسبتها ( ٨٥.٥٤%).

ت- درجة استخدام مديري المدارس للأهداف الإستراتيجية في مواجهة الهدر التربوي كبيرة حيث بلغت نسبتها ( ٨٣.٠٧%).

ث- درجة استخدام مديري المدارس لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة في مواجهة الهدر التربوي ( ٨١.٩٣%).

ج- درجة استخدام مديري المدارس لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة في مواجهة الهدر التربوي كبيرة حيث بلغت نسبتها ( ٨١.٧٧ %).

٢- وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة أظهرت النتائج التالي :

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير الجنس ، لصالح الإناث.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، المرحلة التعليمية ، سنوات الخدمة للمدير ، و المنطقة التعليمية).

٣- إن أهم سبل تطوير استخدام مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي يتمثل في التالي :

- أ- التأمل المستمر لمستقبل خالي من رسوب وتسرب طلاب المدرسة .
- ب- مشاركة بعض من المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور في صياغة رؤية مدرسية تحد من الهدر التربوي.
- ج- أن تتصف رسالة المدرسة بالوضوح والبساطة، وتوضح مهمة المدرسة في تحسين مستويات الطلبة.
- د- ترجمة الأهداف إلى استراتيجيات واليات عمل تحد من الهدر التربوي.
- هـ- اطلاع أولياء الأمور ومشاركتهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- و- جمع المعلومات والبيانات باستمرار عن واقع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة .
- ز- المحاولة في وضع استراتيجيات وقائية للحد من الهدر التربوي، والاستعانة بالخبراء في ذلك المجال.
- ح - تفعيل دور مجلس أولياء الأمور للحد من الهدر التربوي.
- ي - تشكيل لجنة من المعلمين وبعض الطلبة وأولياء الأمور لمتابعة المستجدات الخارجية ، لاغتنام ما توفره البيئة الخارجية من فرص للحد من الهدر التربوي.

وبناءً على النتائج السابقة توصي الدراسة بالتالي :

- ١- تثقيف العاملين بالمدرسة معلمين ، معلمات ، وهيئة إدارية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته واليات تطبيقه ، و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ، والعمل بروح الفريق.

- ٢- بناء قاعدة بيانات واضحة ، ونظم معلومات متطورة خاصة بمدارس محافظات غزة ، مما يؤدي إلى الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمواجهة الهدر التربوي.
- ٣- تحفيز مديري المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية ، وأساليب التنبؤ ، ووضع استراتيجيات مناسبة ، تحدث تغيير نوعي في مخرجات العملية التعليمية \ التعليمية .
- ٤- تحفيز المعلمين و المعلمات على القيام بالبحوث الإجرائية في حل مشكلات طلابهم .
- ٥- إشراك أولياء الأمور في حل مشكلات أولادهم للحد من الهدر التربوي .
- ٦- تقوية العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي ، من خلال تشكيل فريق من المعلمين و الطلبة لزيارة المؤسسات و الجمعيات ، التي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدرسة والحد من نسرب ورسوب الطلبة.
- ٧- تفعيل دور الإعلام بكافة وسائله، لتوعية وتحفيز أولياء الأمور للقيام بأدوارهم للحد من الهدر التربوي.
- ٨- إنشاء وحدة مراجعة أداء المدارس ، وهي إحدى وحدات هيئة ضمان جودة التعليم و التدريب ومسئولة عن :
  - تقويم جودة ما يتم تقديمه بالمدارس ، وتقديم تقارير عنها.
  - إعداد مقاييس النجاح .
  - نشر أفضل الممارسات بين المدارس.
  - وضع التوصيات لتطوير أداء المدارس.

## *Abstract*

### **The rate of using strategic planning by the headmasters of UNERWA schools to avoid dropping out in their schools**

The aim of this study was to identify the rate of using strategic planning by the headmasters of UNERWA schools to avoid dropping out in their schools and out of their opinion, and the ways to develop it.

To achieve the aims of the study , the researcher followed the descriptive method ,and designed questionnaire which is composed of (٤٧) items distributed to (٥) domains : (school vision ,school goals, strategic goals , analyzing the internal environment of the school, and the external environment ). It has been confirmed, the veracity of the questionnaire, in two ways: the sincerity of arbitrators and the sincerity of internal consistency as it was implemented on random sample consists of ٣٠ headmasters, and stability have been confirmed in two ways: the way the retail and mid –term alpha Kronbach way.

The society sample consists of the whole headmasters and headmistress of UNERWA schools in Gaza governorates of the whole headmasters and headmistress of UNERWA schools in Gaza governorates in the academic year (٢٠٠٩-٢٠١٠) The study sample included (١٩٨) director and director, has been distributed to the resolution of the sample (١٠٠%) was recovered (١٧٨) for identifying valid statistical analysis .

The study unloaded and analyzed the questionnaire through (SPSS) and after analyzing statistic data the study found the following results :

١-The rate of using Strategic planning( ٨٢.٧١%) this was out of headmasters' opinion.

For the areas of the questionnaire, results were as follows:

a-The rate of using the headmasters the school vision to avoid Educational Dropping was ( ٨٣.١٠% ) .

b-The rate of using the headmasters the school message to avoid Educational Dropping was ( ٨٥.٥٤% ).

c-The rate of using the headmasters the Strategic Targets to avoid Educational Dropping was ( ٨٣.٠٧% ).

d- The rate of using the headmasters the School Internal environment to avoid Educational Dropping was ( ٨١.٩٣% ).

e- The rate of using the headmasters the external environment to avoid Educational Dropping ( ٨١.٧٧ )

**٢- Concerning study variables, it showed the following:**

a- There were statistically significant differences in the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the average of headmasters' using Strategic planning to avoid Educational Dropping according to the sex variable as it showed better results to female .

b- There were not any statistically significant differences in the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the average of headmasters' using Strategic planning to avoid Educational Dropping according to academic qualification , experience, and the area variables .

**٣- The most important ways to develop the use of school directors for strategic planning to reduce educational wastage is in the following:**

A - constant meditation of the future free from failure and leakage school students.

B - The participation of teachers, students and parents to formulate a vision of the school limit the waste of education.

C - a school that is characterized by clarity and simplicity, and clarify the school's mission to improve the levels of students.

D - to translate the goals into strategies and mechanisms of action limit the waste of education.

E - For parents and their participation in defining strategic objectives.

And - collecting information and data continuously to the reality of internal and external environment of the school.

G - the attempt to develop preventive strategies to reduce the waste of education, and the use of experts in that area.

H - Activating the role of parents to reduce the waste of education.

J - the formation of a committee of teachers and some students and parents to follow up the developments of Foreign Affairs, to take advantage of what the external environment provided opportunities to reduce the waste of education.

**According to obvious results the researcher presents these recommendation.**

١-Teaching teachers ,and the staff of the strategic planning concept ,its benefit and everything concerning developing human sources ,in addition to teamwork concept .

٢- Organizing clear data base and developed information systems concerning the internal and external environments ,which lead right decisions .

٣- Encouraging headmasters to study future and forecasting ,how to put suitable strategies which may make change in the educational operation out puts .

٤- Encouraging headmasters to make Procedural researches to solve students problems .

Δ- involving parents in solving the problems of their children to reduce the waste of education.

Γ- Strengthening the relation between the school and the local society through forming team of teachers and students to visit associations and civil societies which may contribute in achieving school goals .

Υ- Activating the role of media in all its means, to educate and motivate parents to do their part to reduce waste of educational.

Λ- Motivating the teachers Performance chick unit , as it is one of the education and training quality guarantee units which is responsible of :

\*Correcting the schools performance and present reports about it.

\*Preparing success standards .

\*Publishing the best practices between schools .



# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

## مقدمة:

تعيش المجتمعات البشرية المعاصرة مع بداية الألفية الثالثة ، في مستهل القرن الحادي و العشرين في عصر امتلأ بالمتغيرات المتلاحقة و المتسارعة ، والتحديات المتنوعة المتجددة والتي فرضت على هذه المجتمعات الكثير من التغيرات ، الفكرية ، و المعرفية و العلمية ، و التي كان من أهم مظاهرها ، التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع غزارة المعلومات ومن مجتمع المعرفة إلى ما وراء المعرفة .

وحيث أن تقدم المجتمعات لا يكمن فيما لديها من ثروات طبيعية ، ولا بعدد سكانها الذين لا يملكون القدرة على التعبير و التطوير نحو الأفضل ، بل يكمن في ايجابية أبنائها و تكامل شخصياتهم ، بما يجعل كل واحد منهم طاقة فاعلة مستمرة في عطائها في الحاضر و المستقبل وفق مبادئ وقيم تستلهمها الأجيال ، عن طريق التوارث الاجتماعي ، و على هذا الأساس يمكن القول بان العلم هو الوسيلة التي تكسب الأفراد طرائق الحياة و قيم واتجاهات المجتمع الذي يحيون فيه . ( يوسف ، ١٩٩٦ : ١٥ ) ، ولعل جوهر التنافس بين المجتمعات الآن لغرض إحراز التقدم ينصب مباشرة على مدى قدرتها على بناء الإنسان القادر على التفكير والتجديد ، يضاف إلى ذلك نمو الوعي لدى الإنسان المعاصر قد أدى إلى تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم.

ولقد حظي التعليم في المجتمع الفلسطيني باهتمام كبير، حيث كان ولا يزال يشكل ركناً أساسياً من أركان مجتمعنا الفلسطيني، فتركيبية المجتمع وتراثه وإحساسه الوطني متأثر إلى درجة كبيرة بما يدور في نظامه التربوي ، والقدرة على التعلم لها مدلولات اقتصادية واجتماعية وسياسية و حتى شخصية ، وكلما ارتفعت هذه القدرة فإنها تدفع بالمجتمع ليكون رائداً مساهماً لركب الحضارة ، كما إن التقدم الصناعي بدأ يتطلب من الفرد مؤهلات تجاري هذا التقدم و على هذا فالتطور الثقافي و الاجتماعي إنما هو دليل على وعي و إدراك هذا المجتمع ، ويقاس مدى تقدم أية أمة من الأمم بما في مخزونها من الطاقة البشرية المتعلمة . ( حبايب،١٩٩٧: ٧ )

حيث لم يعد ينظر إلى العملية التعليمية كخدمة فقط ، بل أصبحت استثماراً يرجى من ورائه المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، ويتضح ذلك جلياً في ارتفاع معدلات الالتحاق التي فاقت العرض ، وظهور تقنيات حديثة في شتى مناحي الحياة ، والنظر إلى الخدمات التعليمية بروح المشروع التجاري.

ورغم ازدياد أهمية التعليم ، ورغم رصد المبالغ الطائلة له ، إلا أن هناك الكثير من المشكلات التي تعيق تحقيق أهدافه ، ولعل أهم تلك المشكلات مشكلة الهدر التربوي التي تتسبب في عدم موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل ، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية في المؤسسات التعليمية . ( عبد الجواد ، ٢٠٠٦ : ٧٢ )

ويعد الهدر التربوي من المصطلحات الفضاضة التي يصعب تحديدها لاعتبارات عدة ، أولها تعدد المسميات لنفس المفهوم و اختلاف الكتابات التربوية في المنطلقات التي تصل إلى الاختلاف في فهم الظواهر . وبالتالي الاختلاف في توظيف المصطلح ، وعندما نتحدث عن الهدر التربوي فإننا نعني به التسرب الذي يحصل في مسيرة الطفل الدراسية التي تتوقف في مرحلة معينة دون أن يستكمل دراسته ، لكن يرد الحديث عن الظاهرة نفسها في كتابات بعض التربويين بالفشل الدراسي الذي يرتبط لدى أغلبهم بالتعثر الدراسي الموازي إجرائياً للتأخر ، كما نتحدث مصادر أخرى عن التخلف و اللاتكيف الدراسي ، و كثير من المفاهيم التي تعمل في سبيل جعل سيكولوجيا التربية أداة لوضع اليد على الأسباب الداخلية للمؤسسة التربوية من خلال إنتاجها .

<http://www.geocities.com/hadrmadrassi/khatm.htm>

وستقتصر هذه الدراسة على الجانب الكمي من الهدر التربوي المتمثل في رسوب وتسرب الطلبة ، لسهولة قياسه ، ولوضوح العوامل التي تؤدي إلى ظهوره ، والآثار التي يتركها على المجتمع.

حيث يقف الهدر التربوي عائقاً في وجه أي تقدم يبتغيه مجتمعنا ، و يدخل هؤلاء المتسربين و ضعيفي التحصيل في المجتمع ليحتلوا أدواراً اجتماعية بسيطة بل هامشية ، وأيضاً لا تتسم بالكفاءة الإنتاجية اللازمة ، وذلك بسبب ضعف الخلفية الثقافية من ناحية وانخفاض المهارات العقلية و الأدوات لأولئك الأشخاص من ناحية أخرى . ( اشديفات ، ١٩٩٦ : ٥ )

وتناولت العديد من الدراسات الفلسطينية الهدر التربوي ، حيث أوضحت دراسة (حميد ، ٢٠٠١) ان معدل رسوب وتسرب الطالبات اقل من رسوب وتسرب الطلاب، حيث بلغ رسوب الطلاب (٣.٧٣%) وتسربهم بلغ (١.٦٢%) ، أما الطالبات بلغ رسوبهن (٢.٧٧%) وتسربهن بلغ (١.٠٨%) كما أوضحت دراسة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨) بأن هناك تدني في تحصيل طلبة الصف الرابع في المباحث الأساسية الثلاث اللغة العربية والرياضيات والعلوم.

وأوضحت دراسة ( أبو غديين ، ٢٠٠٤ ) أن نسبة التسرب لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور في الثانوية العامة.

ويتضح مما سبق أن مشكلة الهدر التربوي أثقلت كاهل النظام التربوي الفلسطيني ، وتصد من تحقيق الرقي الاجتماعي ، والنمو الاقتصادي للبلاد ، مما يستدعي اتخاذ أسلوباً جديداً في التخطيط للحد من تلك المشكلة .

حيث أن التخطيط السليم ، يعد وسيلة لتطوير النظام التعليمي ، ويحقق تطلعات شعبنا وآماله ، ويحقق الاستفادة القصوى من الموارد و الإمكانيات المتاحة فيها للتعليم . ( عبد الحي ، ٢٠٠٦ : ٤٣ )

وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية و التربوية ، فهي التي تحدد المعالم و ترسم الطرق ، وتبني السبيل أمام العاملين في الميدان ، للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد ، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال و متابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات و الأنشطة و التشريعات و تعديلها ، أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة . ( احمد ، ١٩٩١ : ٢٥٥ )

و الجدير ذكره أن التخطيط المدرسي الاستراتيجي يساعد مدير المدرسة و العاملين معاً في تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي و تؤثر فيه ، كما يساعد على اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي ، ووضع تصور لمستقبل المدرسة و الوصول بها إلى مستوى عال نحو رسالة المدرسة و أهدافها ، ووضع إدارتها في موقف نشط و متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم ، وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح و التفوق في المدرسة . ( العويسي ، ٢٠٠٣ : ٥ )

و الهدف الرئيس للتخطيط المدرسي الاستراتيجي هو التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له ، فالقائمون على العمل المدرسي بالمدرسة في أخذهم بالتخطيط كأسلوب للعمل يتوقعون ما يمكن أن يحدث من مشكلات ، وما قد يصادفهم من عقبات ، وبالتالي يعملون على تجنبها ووضع الحلول المناسبة حتى لا تعترض طريقهم ويتوقعون أيضاً ردود الأفعال إزاء ما ينفذ من أنشطة ، وكيف يمكن تحقيق النجاح المطلوب لها؟! . ( البوهي ، ٢٠٠١ : ٤٧ )

فالمخطط الاستراتيجي لا ينتظر أن تحدث مشكلة ، ثم يقوم برصدها ووضع الحلول لها ، إنما يتنبأ بها و يعد المدرسة استراتيجياً لمواجهةها ، فالتخطيط الاستراتيجي ليس معزولاً عن حركة الواقع وتحديات المستقبل . ( مدبولي ، ٢٠٠١ : ٦٩ )

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي تقويم للموقف الراهن و مراجعته ، بما يعنيه ذلك من القيام بدراسة شاملة لجميع المنظومات الفرعية من عمليات و مخرجات ، كما يتطلب هذا التخطيط وجود

قاعدة للبيانات والمعلومات تتنوع لتشمل الكثير من الحقائق عن الأداء السابق ، والموقف الراهن ، والتطورات المتوقعة. ( حجي ، ٢٠٠٢ : ١٠٧ )

يتضح مما سبق أهمية التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالمشكلات لتفاديها ، ووضع حلول إستراتيجية للمشكلات الشائكة التي تعترض مسيرة العملية التعليمية/التعلمية و تتسبب في ظهور مخرجات ضعيفة غير متوقعة ، و الابتعاد عن الحلول المؤقتة التي تؤدي إلى هدر الوقت و المال و الجهد .

وتناول العديد من الباحثين التخطيط الاستراتيجي ، لما له من أهمية بالغة في التصدي للعراقيل التي قد تواجه مديري المدارس ، حيث توصلت دراسة ( نور الدين ، ٢٠٠٨ ) إلى نسبة مرتفعة من مديري المدارس يؤيدون دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية ، وأوصت بتوفير البرامج و المسابقات التي تنمي روح التنافس بين المدارس في شتى المجالات ، وعلى جميع المستويات .

كما أوضحت دراسة ( أبو هاشم ، ٢٠٠٧ ) إلى نسبة مرتفعة من مديري المدارس تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة و جيدة ، و أوصت بضرورة تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية و أساليب التنبؤ و التصدي لقضايا إستراتيجية هامة ، تعمل على إحداث طفرات في مستوى الخدمات التعليمية ونوعيتها ، وتشجع التجارب الإبداعية وعدم الاقتصار على القضايا الروتينية .

واستكمالاً لما بدأه الباحثون في مجال التخطيط المدرسي الاستراتيجي - حيث أوضحت العديد من التجارب نجاحه وحثت العديد من الدراسات على ضرورة الأخذ به ، ودأبت مدارس وكالة الغوث الدولية على تطبيقه ، لما له من نتائج ايجابية على المؤسسة التعليمية - تأتي هذه الدراسة لتوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي ، الذي يستنزف الأموال و الطاقات و الوقت ويتسبب في رسوب وتسرب طلابنا ، حيث تربط هذه الدراسة بين موضوعين الأول وهو التخطيط المدرسي الاستراتيجي عملية حيوية إذا نفذت بصورة صحيحة ، نتائجها تحقق رؤية و آمال وطموحات المجتمع ، والآخر هو الهدر التربوي و يعد أبرز القضايا الإستراتيجية الشائكة التي تهدم آمالهم .

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم؟
- ٢ - هل تختلف درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية)؟
- ٣- ما سبل تطوير استخدام مديري مدارس وكالة الغوث للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم؟

## فرضيات الدراسة:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ليسانس أو بكالوريوس - ماجستير أو دكتوراه).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات - ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر).
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - إعدادي).
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05\%$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ( رفح - خان يونس - الوسطى - غرب غزة - شرق غزة - الشمال).

## أهداف الدراسة:

- ١- التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي .
- ٢- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة.
- ٣- تحديد سبل تطوير استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الهدر التربوي.

## أهمية الدراسة:

- ١- تأتي هذه الدراسة استكمالاً لما بدأه الباحثون في مجال التخطيط الاستراتيجي في بلادنا ،و تأمل الباحثة أن تعد هذه الدراسة إضافة جديدة إلى رصيد التخطيط الاستراتيجي في المدارس الفلسطينية.
- ٢- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي ربطت بين التخطيط الاستراتيجي و الهدر التربوي في حدود علم الباحثة.
- ٣- قد تفيد هذه الدراسة في تطوير أداء الإدارة المدرسية.
- ٤- قد تفيد في تحسين مخرجات العملية التعليمية /التعلمية .
- ٥- قد تفيد هذه الدراسة طلبة الدراسات العليا في تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي من جوانب أخرى.

## حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي** : اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي (الرسوب و التسرب) في مدارس وكالة الغوث الدولية.
- **الحد المكاني** : محافظات غزة.
- **الحد المؤسسي** : اشتملت على جميع مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.
- **الحد البشري** : اقتصرت هذه الدراسة على جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية .

- **الحد الزمني** : تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٠٩-٢٠١٠).

### مصطلحات الدراسة:

**الدور** : مجموعة من الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة والتي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع.(احمد ، ٢٠٠٠ : ٣٥)

وعرفه مرسى بأنه : "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة." ( مرسى ، ٢٠٠١ : ١٣٩).

**التعريف الإجرائي للدور**: هو النتيجة المتوقعة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الهدر التربوي لدى مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، ويمكن قياس تلك النتيجة بالاستبانة.

**التخطيط الاستراتيجي** يعرفه غنيمه بأنه: اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة ، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف ، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات. (غنيمه، ٢٠٠٥ : ٤٣٤)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي أيضاً بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة و الممكنة ، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعة هذا التنفيذ (زاهر، ١٩٩٣ : ١١٣).

**التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي** : هو تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة مع فريق التطوير المدرسي لترجمة ما اختارته المدرسة من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث ، من خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية و الخارجية المؤثرة على المدرسة لمواجهة مشكلة الهدر التربوي حتى تتحقق رؤية المدرسة و رسالتها .

**مدير المدرسة** : قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن و الارتياح . ( عبدو، ٢٠٠٠ : ٩٨).



ويعرفه مركز التطوير التربوي : بأنه القائد المحلي لمدرسته والذي سيقوم بتنفيذ السياسة التعليمية للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية وفقا للمعايير السائدة في هذا النظام. (مركز التطوير التربوي، ١٩٩٧).

**الهدر التربوي :** "إن الهدر التربوي يتمثل في الخسارة الناتجة عن زيادة نفقات التعليم، في نفس الوقت الذي يكون فيه مخرجات هذا التعليم لا تتناسب مع هذه الزيادة، أو الخسارة الناتجة عن استهلاك أجهزة ومعدات التعليم التي لا يحسن استخدامها" (أبو الوفا وعبد العظيم، ٢٠٠٠ : ٩٩)

ويعرفه (السعود و الضامن ، ١٩٩٠): بأنه مجموعة الجهود الفكرية والمادية المبذولة في الحقل التعليمي، والتي تحول دون تحقيق للأهداف الموضوعية لها بصورة كاملة من الناحيتين الكمية والنوعية. (السعود و الضامن ، ١٩٩٠ : ٣)

**التعريف الإجرائي للهدر التربوي:** بأنه الخسارة الناتجة عن سوء استخدام مدير المدرسة للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى عجز النظام التعليمي عن الاحتفاظ بالملتحقين به كافة لإتمام دراستهم حيث يحدث التسرب، وعجزه عن إيصال عدد كبير منهم إلى المستويات المرجوة ضمن المدة المحددة حيث يحدث الرسوب.

**مدارس وكالة الغوث الدولية:** هي المدارس الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، والتي يدرس فيها أبناء اللاجئين الفلسطينيين، من الصف الأول الأساسي وحتى الصف التاسع الأساسي.

# **الفصل الثاني**

## **الدراسات السابقة**

## الدراسات السابقة:

توفر الدراسات السابقة نظرة شمولية لآخر ما توصل إليه العلماء و الباحثون و القادة التربويون، فالعلم بناء تراكمي متين، والمتتبع لمشكلة الهدر التربوي يلاحظ أن معظم الدراسات اختزلته بمشكلة التسرب، مع توضيح أهم الأسباب و العوامل ومقارنات بين مختلف البيئات ، وبين الذكور و الإناث، فمعظمها كتابات نظرية وصفية.

وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي تناولت مشكلة الهدر التربوي ( الرسوب و التسرب ) وأيضاً الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ، لما له من أهمية في حل المشكلات و قراءة للمستقبل، فهو بوصلة لتحديد الاتجاه المرغوب لإنجاح الأعمال و انجازها .

## أولاً: الدراسات السابقة العربية

### المحور الأول : الهدر التربوي:

١- دراسة (أبو عسكر، ٢٠٠٩) دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظات غزة وسبل تفعيله.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظات غزة وسبل تفعيله، و الوقوف على واقع التسرب في هذه المدارس ومعرفة درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في الحد من هذه الظاهرة من وجهة نظر، عينة الدراسة البالغ عددهم ٦٨ مديرة أي ما نسبته ١٠٠% من مجتمع الدراسة الأصلي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- حصل المجال التربوي على المرتبة الأولى بوزن نسبي ( ٨٠,٩٤ ) والذي يبين قيام مديرات المدارس بواجبهن في الكثير من الجوانب التربوية ، وهي مقبولة بالنسبة لأداء مديرات المدارس من اجل الحد من ظاهرة التسرب في المدارس الثانوية.

ب- حصل المجال الاجتماعي على المرتبة الثانية بوزن نسبي ( ٨٠,١٧ ) والذي يبين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من اجل الحد من ظاهرة التسرب المدرسي، وهي بحاجة إلى تفعيل.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير سنوات الخدمة و المؤهل العلمي و المديرية التي تتبع لها المدرسة.

توصيات الدراسة:

- أ- إعادة النظر في سياسة الترفيع التلقائي لان نجاح الطالبة دون الاهتمام بمستواها، يؤدي إلى ضعف تحصيلها ومن ثم تسربها.
- ب- اختيار أفضل الكفاءات لإدارة التربية والتعليم.
- ج- تحسين الظروف الاجتماعية و الاقتصادية للمعلمات .
- د- تعديل المناهج بما يتناسب مع الواقع الفلسطيني وتطلعاته.

٢- دراسة ( وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٨ ) التقييم الوطني لطلبة الصف الرابع الأساسي في اللغة العربية و الرياضيات و العلوم للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٧.

هدفت التعرف إلى النتائج العامة لدراسة التقييم الوطني لطلبة الصف الرابع في ثلاث مباحث محورية في نظام التعليم الفلسطيني هي : اللغة العربية و الرياضيات و العلوم ، كما تقدم بيانات وصفية عن مستويات تحصيل الطلبة وفق مجموعة من المتغيرات التي اعتمدها الدراسة كجنس الطالب ، و جنس المدرسة ، و جهة الإشراف ، و المنطقة الجغرافية. و تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الصف الرابع الأساسي في الضفة الغربية وقطاع غزة للعام ( ٢٠٠٧/٢٠٠٨ ) البالغ ( ٩٦٧١٠ ) طالباً و طالبة ، و تم سحب عينة طبقية عشوائية منتظمة ذات مرحلتين ، و قد تم اعتماد التوزيع المتناسب مع الحجم لكون الطبقات متباينة من حيث الحجم . و توصلت النتائج إلى :

- أ- تدني مستوى تحصيل طلبة الصف الرابع في المباحث الثلاث : اللغة العربية و العلوم و الرياضيات.
- ب- أن طلبة الضفة الغربية يتفوقون على نظرائهم طلبة غزة وذلك في المباحث الثلاث.
- ج- تفوق طلبة المدارس الخاصة عن نظرائهم في المدارس الحكومية والوكالة .
- د- أن ١٩.٦% من نسبة طلبة الصف الرابع فقط حصلوا على علامة اكبر من أو تساوي ٥٠ .
- هـ- يوجد تقارب بين متوسط تحصيل الطلبة في المباحث الثلاث في مدارس الإناث و المختلطة ، وهي أعلى من تحصيل الطلبة في مدارس الذكور .

٣- دراسة (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٦) ظاهرة التسرب من المدارس الفلسطينية "الأسباب ، الإجراءات الوقائية و العلاجية".

هدفت الدراسة إلى إيجاد مؤشرات تربوية واضحة لوضع السياسة التربوية للحد من ظاهرة التسرب، ويشمل مجتمع الدراسة جميع الطلبة المتسربين " إناثاً و ذكوراً " من كافة المدارس التابعة

لوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية و القطاع الخاص، كذلك أولياء أمورهم عند تسربهم من مدارسهم خلال الخمس سنوات الأخيرة في الفترة من (١٩٩٩-٢٠٠٠) إلى (٢٠٠٤-٢٠٠٥) .

تم اختيار عينة المتسربين من خلال المدرسة كوحدة معاينة، باختيار عينة عنقودية تراعي جنس المدرسة والمديرية و السلطة المشرفة، عدد مدارس العينة العنقودية بلغت ١٧٠ مدرسة ، موزعة على جميع مديريات التربية ونسبتها ٧,٨% من مجموع المدارس في مجتمعها في العام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ ، وكان عدد المتسربين الذين تم حصرهم من مدارس العينة حوالي ٤٣٤٨ متسرب ومتسربة، تم اختيار الأرقام الزوجية للمتسربين من كل مدرسة أي نصف عدد المتسربين أي حوالي ٢١٧٤ متسرب ، وبلغ عدد أولياء الأمور الذين تم استطلاعهم ١٨٢٥ ولي أمر.

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأيضا المقابلة الشخصية مع الطالب المتسرب وولي أمره. ومن أهم نتائج الدراسة لأهم أسباب التسرب من وجهتي نظر المتسربين وأولياء أمورهم:

أ- تدني التحصيل الدراسي ، يأتي في المرتبة الأولى من وجهة نظر الطلبة المتسربين، و المرتبة الثانية من وجهة نظر أولياء أمورهم، وان تدني التحصيل الدراسي لدى الذكور له التأثير الأقوى في تسربهم من المدرسة بالمقارنة مع الإناث.

ب- إن الرسوب المتكرر يأتي في المرتبة السادسة ، ويتفق الطلبة مع أولياء أمورهم من حيث ترتيب هذا السبب ، وأن الرسوب المتكرر لدى الذكور كان أعلى من الإناث ، وله التأثير الأقوى في تسربهم من المدرسة بالمقارنة مع الإناث.

### ٣- دراسة ( الزهراني، ٢٠٠٦ ) كلفة الهدر التربوي الكمي في النفقات التعليمية للمرحلة الثانوية للبنين بمكة المكرمة.

هدفت الدراسة التعرف إلى الصفوف الدراسية التي يرتفع فيها الهدر بالمرحلة الثانوية، والتعرف على كلفة طالب المرحلة الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة، وأيضا التعرف على الأقسام التي يكثر فيها الهدر ( علوم طبيعية- علوم شرعية ) بالمرحلة الثانوية للبنين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لوصف كلفة الهدر التربوي بالمرحلة الثانوية والتي تضمنت إجراءاته تصميم استمارة خاصة تشبه الاستبانة لمعرفة كلفة الطالب، ومن ثم استمارة لجمع البيانات و الأعداد اللازمة ، وذلك باستخدام بعض المعادلات الرياضية اللازمة للحصول على كمية الهدر و بالتالي قياسه.

تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الثانوية النهارية الحكومية بنين بمدينة مكة المكرمة، والتي تتبع ملكيتها إدارة التربية و التعليم ، دون قراها خلال الفترة ١٤٢٠ هـ إلى ١٤٢٥ هـ.

أهم نتائج الدراسة : بلغ المعدل العام الإجمالي للهدر التربوي بسبب الرسوب و التسرب في جميع مدارس العينة، والممثلة لمدارس مكة ما نسبته (٢٣,٥%) من إجمالي عدد طلاب المدارس، والبالغ عددهم (٨٢٧٤ طالباً) إذ بلغ عدد الطلاب الراسبين و المتسربين (١٩٤٤,٢) طالباً. سجل الصف الأول الثانوي أعلى معدل هدر بالنسبة للتكلفة حسب صفوف المرحلة الثانوية، ثم جاء الصفان الثاني والثالث في المراتب الأخرى بالتبادل بينهما ،حيث كان الصف الثاني أكثر هدراً من حيث التسرب، والصف الثالث أكثر منه هدراً من حيث الرسوب، وبالعكس. توصيات الدراسة:

- أ- اعتماد نظام الثانوية المطور، والمطبق في بعض المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، التي تدل المؤشرات الأولية على فاعليته في الحد من الرسوب و التسرب.
- ب- تفعيل دور الإرشاد الطلابي وتطويره بما يسهم في رفع معنويات الطلاب وزيادة ثقتهم في أنفسهم.
- ج- توزيع الطلاب على المدارس بما يناسب حجمها وسعتها ، ومراعاة ظروف الطالب البيئية.
- د- الاستفادة من خبرات أصحاب الاختصاص ، بطرح موضوع الهدر في وسائل الاتصال المعروفة وإيجاد الحلول لها.

٥- دراسة (أبو غديين ،٢٠٠٤) بعنوان التسرب الدراسي في المرحلة الثانوية العامة الحكومية و علاقته بالأوضاع السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى حجم التسرب الدراسي لدى طلبة المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمحافظات غزة للأعوام الدراسية ١٩٩٨-١٩٩٩ إلى ٢٠٠٢-٢٠٠٣ وفقاً لإحصائيات وزارة التربية و التعليم ، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى التسرب الدراسي لدى طلبة المرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين و المديرات، كذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن الاختلافات في درجة تقدير العوامل المؤدية للتسرب الدراسي يعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة المنهج لمثل هذه الدراسة، أما عينة الدراسة هي عبارة عن جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية العامة الحكومية والبالغ عددهم (٧٧) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

ارتفاع نسبة التسرب الدراسي لدى الإناث عنه لدى الذكور في المرحلة الثانوية، وكذلك تختلف استجابات أفراد العينة حول ترتيب العوامل المؤدية للتسرب الدراسي وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل

العلمي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول العوامل المؤدية للتسرب الدراسي يعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

٦- دراسة (أبو مصطفى، ٢٠٠٤) بعنوان العوامل المؤدية للتسرب الدراسي من وجهة نظر المعلمين و المعلمات - مربي الصفوف - في المرحلة الإعدادية بمحافظة خان يونس.

هدفت الدراسة التعرف إلى الأهمية النسبية للعوامل المؤدية للتسرب الدراسي من وجهة نظر المعلمين و المعلمات - مربي الصفوف -، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) معلماً ومعلمة هم جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن أبرز أسباب التسرب الدراسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي: مرافقة المتعلم لبعض رفاق السوء، والرسوب المتكرر للمتعلم، وعدم متابعة الأسرة لغياب الأبناء بدون عذر.

وأوصى الباحث بالتالي:

أ- توطيد العلاقات الإنسانية الطيبة، والتفاعل الاجتماعي البناء بين المعلم والمتعلم.

ب- الاهتمام بالأنشطة الترفيهية و لاجتماعية ، وتنوعها.

ج- التزام الأسرة بحضور مجالس الآباء.

٧- دراسة (الخريشا، ٢٠٠٣) بعنوان : اتجاهات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك نحو الرسوب.

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك نحو ظاهرة الرسوب، تكونت عينة الدراسة من ٣٠٣ معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، يحتوي مجتمع الدراسة على جميع المعلمين و المعلمات البالغ عددهم (٣٠٢٤) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث في دراسته الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك اتجاهات ايجابية لدى المعلمين نحو الرسوب، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين تعزي لمتغير الجنس أو الخبرة أو المرحلة أو التخصص.

٨- دراسة ( السبيعي ، ٢٠٠٣) عوامل رسوب طلاب الصف الأول الثانوي في المدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية.

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل المدرسية المؤدية إلى رسوب طلاب الصف الأول الثانوي في المدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، وصنف الباحث تلك العوامل إلى

عوامل متصلة بالإدارة المدرسية ، وعوامل متصلة بالمعلم ، وعوامل متصلة بالمقررات الدراسية ، وعوامل متصلة بالامتحانات ، وعوامل متصلة بالإرشاد الطلابي، وتم استخدام المنهج الوصفي الميداني ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب الراسبين في الصف الأول الثانوي بالمدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية للعام الدراسي ١٤٢٢ هـ - ١٤٢٣ هـ ، والبالغ عددهم (٣١٤٥) طالباً ، وطبقت الدراسة باستخدام استبانة موجهة إلى عينة الدراسة البالغ عدد أفرادها ٦٢٩ طالباً ، يمثلون نسبة ٢٠% من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يرى أفراد عينة الدراسة أن من أهم العوامل المدرسية المؤدية إلى الرسوب هي :

أ- عوامل ترجع إلى إدارة المدرسة ومن أهمها : شدة إدارة المدرسة وكثرة استخدامها للعقاب ، وكثرة تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي.

ب- عوامل ترجع للمعلم أهمها: تركيز المعلمين على الطلاب المتفوقين ، وعدم إتاحة فرص المشاركة للجميع ، وقسوة بعض المعلمين في التعامل مع طلابهم.

ج- عوامل ترجع إلى المقررات الدراسية ومن أهمها : كثرة المقررات الدراسية، وصعوبة بعض المقررات ، الاختلاف الكبير بين مقررات المرحلة المتوسطة ومقررات الصف الأول الثانوي.

د- عوامل ترجع إلى الامتحانات ومن أهمها : صعوبة أسئلة الامتحانات ، وتشدد بعض الملاحظين وكثرة تهديدهم بالحرمان، وكثرة أيام الامتحانات مما يسبب ملل للطلاب، وامتحان أكثر من مادة في اليوم الواحد.

هـ- عوامل ترجع إلى الإرشاد الطلابي ومن أهمها : عدم توفر الجو النفسي و الاجتماعي المريح داخل المدرسة، وقلة اهتمام المرشد الطلابي بالمشكلات التي يعاني منها الطلاب. أوصى الباحث بالتالي :

أ- العناية باختيار مدير المدرسة وتأهيله تأهيلاً تربوياً مكثفاً يمكنه من أداء مهامه بكل كفاءة واقتدار .

ب- ضرورة إعادة النظر في المواد الدراسية المقررة على طلاب الصف الأول الثانوي من الناحيتين الكمية و الكيفية، بحيث يكون الاهتمام موجهاً نحو نوعية المادة المقدمة أكثر من الاهتمام بكميتها .

ج- العناية بإعداد وتدريب المعلمين ، و العمل على حل مشكلة المعلمين غير المؤهلين تربوياً، وذلك بإيقاف تعيين المعلمين الذين لم يؤهلوا تربوياً و العمل على تأهيل المعلمين الذين تم تعيينهم.



٩- دراسة ( الشخبيبي ،٢٠٠٢ ) بعنوان : التسرب كمشكلة اجتماعية في المجتمع المصري المعاصر .

هدفت الدراسة إلى البحث في ظاهر التسرب الدراسي كمشكلة اجتماعية في المجتمع المصري المعاصر ، من حيث الخلفية الاقتصادية و الاجتماعية لأسرة المتسرب ، ومدى الارتباط القائم بين التسرب الدراسي و بعض المتغيرات، (المستوى التعليمي و الوظيفي لوالدي المتسرب، و ترتيب المتسرب بين إخوته) و أوضحت الدراسة بعض العوامل التي تدفع بالمتسرب إلى ترك المدرسة، مثل المشاحنات بين الوالدين أو سفرهما للخارج، وعوامل مدرسية مثل: المعاملة السيئة من قبل المعلمين، ازدحام الفصول ، عدم وجود أماكن كافية، بعد المسافة بين المدرسة والمنزل ،وكانت عينة الدراسة عبارة عن الطلبة المتسربين ، والذي يبلغ عددهم (١٦٢) من الذكور، ومن الإناث(١٥٤).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- ١- ينحدر المتسرب من بيئة فيها الآباء ملتحقون بوظائف دنئية في المجتمع.
- ب- وجود علاقة سلبية بين مستوى تعليم الأب ، واحتمال تسرب الابن من المدرسة.
- ج- كلما قل مستوى التعليم لدى الأم ، انعكس سلبا على زيادة نسبة التسرب الدراسي.

١٠- دراسة (حميد، ٢٠٠١) بعنوان : الهدر التربوي في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي بمحافظة غزة عن الفترة من ١٩٩٣-١٩٩٤ إلى ١٩٩٨-١٩٩٩.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهدر التربوي الناجم عن الرسوب والتسرب في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي (دنيا، عليا) بمحافظة غزة في الفترة من (٩٣-٩٤، ٩٨-٩٩) والعوامل والأسباب التي تؤدي إلى الهدر التربوي في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي، ومقترحات للحد من هذه الظاهرة من وجهة نظر عينة الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (٣٧٣) معلماً ومعلمة، تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:-

- ١- أن معدل رسوب الطالبات أقل من معدل رسوب الطلاب، حيث بلغ معدل الرسوب خلال سنوات الدراسة (٣.٧٣%) طلاب، (٢.٧٧%) طالبات.
- ب- إن معدل تسرب الطالبات أقل من معدل تسرب الطلاب حيث بلغ معدل التسرب خلال سنوات الدراسة (١.٦٢%) طلاب، (١.٠٨%) طالبات.
- ج- إن معدل الهدر التربوي في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي (دنيا) لدى الطالبات اقل من معدل الهدر التربوي لدى الطلاب، حيث بلغ المعدل خلال سنوات الدراسة (٢٢%) طلاب، (١٨%) طالبات.

د- إن معدل الهدر التربوي في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي (عليا) لدى الطالبات أقل من معدل الهدر التربوي الطلاب، حيث بلغ المعدل خلال سنوات الدراسة (٢٢%) طلاب، (١٧%) طالبات.

وأظهرت الدراسة العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية التي تؤدي إلى ارتفاع هذه الظاهرة.

١١-دراسة ( عابدين،٢٠٠١ ) إجراءات مواجهة التسرب في مدينة القدس وضواحيها، كما يراها المديرين و المعلمون.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إجراءات الإدارات المدرسية ، لدعم استمرار بقاء الطلبة على مقاعد الدراسة ، ومواجهة التسرب في المرحلتين الأساسية العليا والثانوية، والتعرف على أية فروق إحصائية دالة في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين ، لتلك الإجراءات تبعا للمهنة أو للسلطة المشرفة أو المرحلة الدراسية تشكلت عينة الدراسة من جميع المديرين وهم (٩٥) مديراً، وعينة طبقية عشوائية بلغت (٢٥٩) معلماً بنسبة ١٠% من المجتمع الأصلي البالغ ٢٥٩٢ من الجنسين من المدارس الحكومية والرسمية في محافظات القدس، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ما نسبته (٤٩,٢%) و(١٩,١) من المديرين يرون أن التسرب مشكلة مقلقة بدرجة "عالية جداً" و "عالية" على التوالي ، وتبين أن الإجراءات المستخدمة للوقاية من التسرب ومواجهته غير كافية، بينما كثير من الإجراءات الممكن استخدامها غير قائمة، وقد اختلف المديرين و المعلمون في تقديرهم للإجراءات الأكثر شيوعاً والأقل شيوعاً، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين و المعلمين للإجراءات المستخدمة في المدارس حسب المهنة، حيث كان متوسط تقديرات المديرين أعلى من متوسط تقديرات المعلمين، بينما لم تكن هناك فروق دالة في تقديراتهم حسب السلطة المشرفة أو المرحلة الدراسية.

وأوصت الدراسة بضرورة رسم سياسة لمواجهة التسرب في المدينة ووضع البرامج الكفيلة بالحيلولة دون ضياع الطلبة وانحرافهم ، وذلك بمشاركة المؤسسات الاجتماعية و التربوية والسياسية الفلسطينية، وبتشجيع الإدارات المدرسية على القيام بذلك، وإثابة المدارس الفاعلة في هذا الميدان وبإجراء دراسات حول التوجه المهني للطلبة المتسربين ومستويات أعمالهم، والخدمات المتوفرة لهم لاستيعابهم في المجتمع.

## المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

١ - دراسة (يونس، ٢٠٠٩) بعنوان : **توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة.**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، والتعرف على المعوقات التي تواجهه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعددهم (١٥١) مشرفاً ومشرفة تربوية في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) مشرفاً ومشرفة تربوية.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، التي كان من أهم نتائجها:

أ- درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة ، بوزن نسبي (٦٣,٧٢).

ب- درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة ، بوزن نسبي (٦٦,٨٧).

وقام الباحث بوضع تصور مقترح لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي ، وعرضه على مجموعة بؤرية من المشرفين التربويين لمناقشته وإثرائه.

يوصي الباحث : بإعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن العاملين والمعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والطلاب ، ونتائج الاختبارات ودلالات هذه النتائج ، حتى تكون هذه القاعدة رافداً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي.

تقوية العلاقة بين الإشراف التربوي و المجتمع المحلي، من خلال حضور المشرفين التربويين اجتماعات أولياء الأمور، وتشكيل فريق من المشرفين التربويين لزيارة المؤسسات و الجمعيات التي يمكن أن تساعد الإشراف التربوي.

٢- دراسة (سكيك ، ٢٠٠٨) بعنوان : **تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة.**

هدفت الدراسة إلى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١١٧) مديراً و مديرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ ٨٨.٦٩%.
  - ب- الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ ٨٥.٦٢%.
  - ج- الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر المستجيبين بلغ ٨٣.٢٦%.
  - د- الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية من وجهة نظر المستجيبين بلغ ٧٩.٦٥%.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمجال الأول و الثالث للاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمجال الثاني و الرابع للاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، المنطقة التعليمية. و أهم ما أوصت به الدراسة:
- أ- أن تقوم وزارة التربية و التعليم بعقد دورات تدريبية دورية في مجال التخطيط الاستراتيجي و التفكير الاستراتيجي.
  - ب- إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة ثانوية تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية و يرأسها مدير المدرسة ، على أن يكونوا جميعا مؤهلين أدائيا، حسب آلية التخطيط الاستراتيجي و رؤية المدرسة المستقبلية، لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي والوضع المأمول.
  - ج- تعزيز الشراكة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، لتحقيق الأهداف المطلوبة ومقابلة احتياجات المجتمع.

٣- دراسة (شحادة ، ٢٠٠٨) بعنوان : واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية و التعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية ، وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية و التعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية ، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في تلك الممارسات تعزى لمتغيرات الدراسة و هي نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، ولقد استخدم

الباحث في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة و التي تكونت من ١٧٦ مشرفاً تربوياً ورئيس قسم. وأظهرت النتائج التالي:

أ- يمارس مديرو التربية و التعليم عمليات تصميم الإستراتيجية بدرجة ٦٧.٣٦% .  
ب- يمارس مديرو التربية و التعليم مهارات تنفيذ الإستراتيجية بدرجة ٦٥.٨٩٥% .  
ج- يمارس مديرو التربية و التعليم مهارات التقويم و الرقابة بدرجة ٦٦.٤٤% .  
كما أظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية و التعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير نوع العمل، الجنس ، سنوات الخدمة ، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. و أهم ما أوصت به الدراسة:

- أ- تنظيم برامج تدريبية لتحسين أداء مديري التربية و التعليم.
- ب- نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين العاملين في المديرية.
- ج- وضع نظام واضح و عادل لمراقبة و تقويم أداء العاملين.

#### ٤- دراسة (نور الدين ، ٢٠٠٨) بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات ومديري المدارس الحكومية الأساسية، وقد بلغ عددهم ١٦١ مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة ١٢٢ مديراً ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة (٨٤.٤٧%)، وهذا يدل على أن درجة التأييد عالية جداً.

ب- بالنسبة لمجالات الاستبانة:

- فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين اقرؤا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (٨٦.٣٧%) .
- بالنسبة لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة : فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين اقرؤا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (٨٥.٢٦%) .

- بالنسبة لصياغة رسالة المدرسة : فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور صياغة رسالة المدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (٨٥.٠٦%).
- بالنسبة لصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة: فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (٨٤.٧٥%).
- بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة : فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (٨٢.٢٥%)  
وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة أوضحت الدراسة التالي:  
عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة.  
و أوصت الدراسة بالتالي:  
أ- التدريب المركز والفعال لمديري المدارس.  
ب- إعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات.

#### ٥- دراسة (أبو عيشة ، ٢٠٠٧) بعنوان : مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين ، بالإضافة لبيان اثر المتغيرات ( الجنس ، المؤهل العلمي ، مجال التخصص ، عدد سنوات الخدمة ، موقع المحافظة ، موقع المدرسة في المحافظة ، ونوع المدرسة) على هذه المشكلات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين ، و البالغ عددهم ( ٥٨٢ ) مديراً و مديرة ، وتم اختيار عينة الدراسة التي تمثل ما نسبته ٤٠% من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية ليتم تطبيق الدراسة على (٢٣١) مديراً و مديرة من مختلف المناطق، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.  
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- إن درجة تقدير مديري و مديرات المدارس الحكومية الثانوية لمشكلات التخطيط التربوي ، كانت متوسطة ، حيث و صلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية الى ( ٦٩.٦%) وكان ترتيب مجالات مشكلات التخطيط التربوي على النحو التالي:  
\* المرتبة الأولى : مجال الإمكانيات المادية (٧٢.٦%).  
\* المرتبة الثانية : مجال الطلبة (٧١%).  
\* المرتبة الثالثة : مجال المعلمين ( ٧٠.٢٤%).

\* المرتبة الرابعة : مجال المناهج ( ٧٠.٢٠% ).

\* المرتبة الخامسة : مجال العلاقة مع المجتمع المحلي ( ٦٩% ).

\* المرتبة السادسة : مجال الإداري الفني ( ٦٤.٢% ).

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05\%$  ) في درجة مشكلات التخطيط التربوي في مجالي المعلمين و الطلبة بين الذكور و الإناث ، لصالح المديرين الذكور ، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا في مجالات : ( الإداري / الفني ، الإمكانيات المادية ، المناهج ، والعلاقة مع المجتمع المحلي ) .

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الباحثة :

١- توفير الدعم المالي متمثلا بالموارد المالية اللازمة لتطوير عملية التعليم و الأبنية المدرسية و توابعها .

٢- الاهتمام بالطلبة و إرشادهم نفسيا و توجيههم مهنيا و تقنيا ، إضافة لتفعيل دور المرشد التربوي في المدارس.

٣- تبني نظام الحوافز للمعلمين و تبني المتميزين ، ولمن يرغب منهم بالمنح الدراسية و الدورات الخارجية.

٤- العمل على زيادة الروابط و العلاقات بين المدرسة و المجتمع المحلي الذي يعتبر خير داعم لها.

٦- دراسة (أبو هاشم ، ٢٠٠٧) بعنوان : واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، وسبل تطويره.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث، و سبل تطويره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة، للعام الدراسي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ ، وقد بلغ عددهم ١٩٣ مديرا ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (١٥٠)، واستخدم الباحث أداتين للدراسة ، هما استبانة موجهة إلى عينة الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة تشمل (١٠) من المسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث، وبعض المدربين على مشروع التطوير المدرسي.

واهم نتائج الدراسة:

١- أظهرت الدراسة أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

ب- أن نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات ايجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدرستهم.

- ج- أن نسبة مرتفعة من المستجيبين تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة وجيدة.
- د- وأظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود صعوبات تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توفير الحوافز المادية و المعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.
- هـ- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات وأجزاء الاستبانة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.
- و- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بوضوح المفاهيم و الاتجاهات و الممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المرحلة ، وعدد سنوات الخدمة.
- ز- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بالصعوبات المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المرحلة لصالح المرحلة الإعدادية.
- ح- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بالصعوبات المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة اقل من خمس سنوات.

و أوصى الباحث:

بضرورة تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية و أساليب التنبؤ و التصدي لقضايا إستراتيجية هامة تعمل على إحداث طفرات في المستوى و نوعية الخدمات التعليمية وتشجيع التجارب الإبداعية، وعدم الاقتصار على القضايا الروتينية.

٧- دراسة (الشاعر، ٢٠٠٧) بعنوان : معوقات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، ومجتمع الدراسة يتكون من (٣٥٣) مديراً و مديرة ، وقد بلغت عينة الدراسة (١٨٧) مديراً ومديرة ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أهم المعوقات هي:

١- كثرة انشغال المدير بمشكلات الطلبة و أولياء الأمور.



ب- تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد ، ونقص الإمكانيات و الموارد المتاحة في المدرسة.

ج- إتباع الإدارة العليا لسياسة الترفيع الآلي ونقل مدير المدرسة المفاجئ.

د- أما بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة و المجتمع المحلي ، فتمثل بأداء التنظيمات السياسية في ظل الأوضاع الراهنة وأثرها على العملية التعليمية.

وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة ، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع

مجالات الاستبانة تعزي لمتغير الجنس ، سنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في المعوقات المتعلقة

بطبيعة التخطيط الاستراتيجي تعزي لمتغيرات المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في المعوقات المتعلقة

بمدير المدرسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي بين الدبلوم والماجستير لصالح الدبلوم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين في المعوقات المتعلقة

بالبيئة المحيطة و المجتمع المحلي لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

و أوصت الدراسة بالتالي:

- عدم نقل مدير المدرسة أو أي عضو في فريق التطوير المدرسي إلا في الحالات الضرورية، وبعد انتهاء الدورة التخطيطية.

- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم بغزة التخطيط الاستراتيجي بصورة جادة وعملية.

٨- دراسة (شبلق ، ٢٠٠٦) بعنوان : دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط

لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط

لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ، والبالغ عددهم (١١٥) مديراً ومديرة،

وبلغت عينة الدراسة (٨٥) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نجح البرنامج بدرجة جيدة في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس.

- حقق البرنامج أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط المدرسي في مجال صياغة الرؤية و الرسالة وتحديد الأهداف.
- أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية تعزى إلى كل من متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل الأكاديمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة)

وأوصى الباحث:

- بالاستمرار في تطبيق برنامج التطوير المدرسي على جميع المدارس.
- زيادة اهتمام برنامج التطوير المدرسي بتعزيز مهارات وأساليب التنبؤ ودراسة المستقبل.
- أن يتضمن البرنامج تحليلاً للبيئة الخارجية لتوثيق صلة المجتمع المحلي بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية و المعنوية في تطوير الإدارة المدرسية.

#### ٩- دراسة (عساف ، ٢٠٠٥) بعنوان : واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، والتعرف على هذا النمط و قدرته على الإصلاح في ظل التغير الكمي و النوعي في البيئة، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات و تكونت عينة الدراسة من جميع مديري و مديرات المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعددهم ١٢٨ مديراً ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة.

و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التالي:

إن مديري المدارس لديهم مفاهيم و واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية إلا أنهم يمارسها بنسبة ٨٢.٨% في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية بنسبة ٨٤.٤% كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، ولكن توجد فروق دالة إحصائية في هذه الممارسات إلى المرحلة التعليمية، وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

و أوصى الباحث:

بضرورة صياغة إستراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الإستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الإستراتيجية تحقيقها و الرؤية المستقبلية لدورها.

و العمل على خلق قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة لدى المدارس وهي عبارة عن شبكة من المعلومات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

#### ١٠- دراسة (عيداروس ، ٢٠٠٥) بعنوان : إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة.

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومها وخطواتها ومبرراتها في الأدبيات ، والتعرف على مفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وسماتها، ومستوياتها في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على الواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام بمصر، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها اتبع الباحث المنهج الوصفي ، والذي يقوم على وصف التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم و المكونات و النماذج و المقومات و أيضاً وصف الإدارة المرتكزة إلى المدرسة من حيث مفهومها وسماتها وإستراتيجيتها واليات تطبيقها بنجاح و تحليل ذلك وفق رؤية الدراسة ، من كونها يؤديان لبنية فيدرالية جديدة، وأيضاً وصف واقع إدارة مؤسسات التعليم العام بمصر من خلال القوانين و اللوائح، ثم بناء التصور المستقبلي نحو تطبيق بنية فيدرالية إدارية بمؤسسات التعليم العام بمصر من خلال تبني الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي يدور حول تحديد بعض المحاور و البحث عنها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي يجب أن تشمل على ستة أبعاد، وهي تحليل البيئة الخارجية و الداخلية، والتوجه الاستراتيجي للمدرسة و تطبيق الخطة الإستراتيجية، وإستراتيجيات التنفيذ وتقويم الأداء، كما تتضمن سياسة إدارة المرتكزة للمدرسة بأنه لا بد أن تحدد الإدارة التعليمية الاحتياجات المعلوماتية من المدارس وبرامجها التعليمية، وتطوير نظم معلوماتية إدارية مناسبة، ولا بد أيضاً أن تتطلب كل لجنة إدارة مدرسية إعداد دستور يوضح فيه أهداف وغايات المدرسة و الإجراءات و الممارسات التي من خلالها تتم الإدارة.

#### ١١- دراسة (العويسي ، ٢٠٠٣) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي مسئولية من مسئوليات مدير المدرسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي و مميزاته و فوائده وذلك من خلال عرضه لإجراءات تطبيق التخطيط وهي:  
(تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد و تطوير الأهداف - دراسة الوضع الحالي للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمدرسة - التقويم النوعي - التحليل الاستراتيجي - تطبيق الخطة - تقييم النتائج)

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات المكتبية، واتبع الباحث المنهج الوصفي بوصفه ادوار مدير المدرسة.

ومن أهم النتائج:

إن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة و متنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة و خاصة التخطيط الاستراتيجي.

## ١٢- دراسة ( القطامين ، ٢٠٠٢ ) بعنوان التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام.(دراسة تحليلية تطبيقية)

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام وتضمنت تركيزاً محدداً على جوانب تطبيقه ، بالإضافة إلى جوانب نظرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي ، وهي دراسة مكتبية، كما وهدف إلى تقديم نموذج تطبيقي تفصيلي لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به 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 و بعد صياغة الأهداف و الخطط الإستراتيجية؟ و على إعداد المدرسة لمرحلة التنفيذ، كما وتضمنت الدراسة شرحاً تفصيلياً لآليات الربط بين بيئة المدرسة الداخلية و العوامل في البيئة الخارجية، وكيفية وضع استراتيجيات محددة لتحقيق مستوى مقبول من التوازن الديناميكي بينهما.

## ١٣- دراسة (حسين ، ٢٠٠٢ ) بعنوان : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي، والذي يطرح مجموعة من الأسئلة ويتم لبحث عن الإجابة بهدف وضع التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي من حيث (مفهومه، أهم خطواته ، مشكلاته ، مبرراته ، أهمية تطبيقه في التعليم الجامعي) بغية التوصل للتصور المقترح. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج، متمثلة في تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وأهم خطواته وأهم المبررات التي تدعو للأخذ به و بأهميته، وقد قدم الباحث في ختام بحثه تصوراً لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري يعتمد على إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي و تحليل بيئة مؤسسات التعليم العالي، ووضع نظام للمتابعة المستمرة، وغيرها من الإجراءات.

١٤- دراسة (مدبولي ، ٢٠٠١) بعنوان : نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين.

هدف الدراسة إلى اقتراح نموذج للتخطيط المدرسي الاستراتيجي يتناسب مع طبيعة السياق التعليمي و المدرسي العربي وخصوصياته، كما هدف إلى تطوير قائمة بالقدرات لتخطيطية اللازمة لممارسة تطبيق هذا النموذج، والتي يتوجب بناؤها لدى الممارسين في الميدان، وكذلك تطوير قائمة بالمعايير المناسبة لتقييم الأداءات التخطيطية لهؤلاء الممارسين وتصميم برنامج مناسب لتنفيذ ذلك.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على تحليل عينة من الخطط الإستراتيجية لمدارس منطقتي: دبي التعليمية، ورأس الخيمة التعليمية، بلغ عدد الخطط في هذه العينة ٢٧ خطة إستراتيجية لمدارس ابتدائية و إعدادية و ثانوية ورياض الأطفال موزعة على أنحاء متفرقة من المنطقتين المذكورتين، تحليل تلك الخطط المدرسية تبين ما يلي :

١- خلت كافة الخطط من أية إشارة إلى تبني أو تطبيق نموذج بعينه من النماذج الشائعة للتخطيط المدرسي الاستراتيجي.

٢- أشارت غالبية الخطط(٢١)خطة إلى اعتمادها على مدخل SWOT في التحليل الاستراتيجي.

٣- تشابهت الرؤى و الرسائل بين مجموعة المدارس بشكل لا يظهر خصوصية كل منها، إلا ما ندر.

٤- اختلفت صياغات الرؤى الإستراتيجية للمدارس بصياغات رسالتها في أغلب الأحيان، بشكل يصعب معه التمييز القاطع بينهما.

استعرض الباحث ملامح التطور الذي اعترى النماذج النظرية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، ومن ثم طرح نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي و آليات ومراحل تنفيذه في ضوء أحدث تلك النماذج ألا وهو النموذج المعدل ل( دافيز) و (اليسون) سنة١٩٩٩، مع محاولة تطويره و إدخال بعض التعديلات عليه.

## ثانيا الدراسات السابقة الأجنبية:

١- دراسة (Davies, ٢٠٠٧) بعنوان: من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي.

### **From school development plans to a strategic planning framework.**

هدفت 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 الأفق الجديدة، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحاً أن التوجهات الإستراتيجية 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 هيئة التدريس.
- تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة و المحاسبة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الاستراتيجي الذي يحمل الأنشطة الكثيرة في عدد من المجالات الإستراتيجية 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 تطوير الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل، وقد استخدم الباحث نموذج (Davies & Ellison, ١٩٩٩) الذي يوضح نماذج الخطط الإجرائية.

٢- دراسة (Johnson, ٢٠٠٤) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في المدارس العامة في ميلارد.

### **Strategic planning in the Millard Public schools.**

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى فهم عملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل لذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة وهي دراسة حالة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وشملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين السابقين و الحاليين في عمليات التخطيط الاستراتيجي وكذلك أجزاء من اجتماعات مسؤولي التعليم و الاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

واستخدمت مدارس ميلارد العامة طريقة ملخصة و متكاملة للتخطيط الاستراتيجي لتظهر العلاقة بين إطار لتخطيط و نتائج الأداء المنظم، وقد تم استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لكامبردج و تم تنفيذ سياسات فعالة و برامج و عمليات من خلال قيادة المراقب و الإدارة و المعلمين و أعضاء المجتمع المحلي و الآباء و الطلاب في المنطقة التعليمية. و قد أظهرت النتائج: الحاجة الماسة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

٣- دراسة ( Grant & Thomases ,٢٠٠٤ ) بعنوان : التعرف على فوائد و معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة ١٢-k-.

### **Definition, benefits, & barriers of K-١٢ educational strategic planning**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الموضوعات المتعلقة بفوائد و معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، واستخدم الباحثان المنهج التحليلي، و العينة عبارة عن تحليل (٦٦) كتابا، (٢٩) مقالة صحفية، (٢٨) بحثا محكما، (٦) رسائل دكتوراه، و مصادر أخرى.

وتوصل الباحثان بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية:

- نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- عدم الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي و التطبيق العملي للخطة.
- عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي.

٤- دراسة ( Bell,٢٠٠٢ ) 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 المهيمن على الإدارة المدرسية في المدارس الإنجليزية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث خلصت الدراسة إلى أن النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي قد استتبطن 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 اختياره، كما تم تحليل نقاط القوة و الضعف وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية و القيادة، مع الأخذ بعين الاعتبار شرعية فعالية المدارس، منحى بديلا للتخطيط في المدارس، ومنحى أكثر مرونة للمدرسة، مؤسسا على تخطيط زمني اقصر، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظروف المدرسة و بيئتها الخارجية.

٥- دراسة (Silins & Mulford, ٢٠٠٢) بعنوان : المدارس كمؤسسات تعليمية .

### **Schools as learning organization**

قامت الحكومة الاسترالية بتمويل مشروع هذا البحث لمدة أربع سنوات وشمل (٩٦) مدرسة ثانوية وما يزيد على (٥٠٠٠) طالب و (٣٧٧) مدرس و مدرائهم، وتعد هذه الدراسة مصدر غني بالمعلومات التي تتعلق بالمدارس و مفاهيمها كمؤسسات تعليمية، كما أن المشروع ركز على مدى فاعلية المدارس العليا و نتائجها على الطالب ، و أسس علاقة بين عوامل النظام التعليمي للقيادة و المؤسسات التعليمية و تحصيل الطلاب و مشاركتهم ، واندماجهم في المدارس ،وأوضحت العلاقة بين مشاركة الطلاب في المدرسة و منجزات الطالب عن طريق استخدام النموذج وطريقة التحليل ، كما أن أهمية التعليم في هذا النظام و المدارس ومستوى الطالب يتضح في إعادة هيكلة المدرسة.

٦- تقرير (Kalyus & Richard, ٢٠٠١) بعنوان: انتظام الطلبة وتسربهم في مدارس تكساس الحكومية.

### **Secondary school and dropouts in Texas public school.**

هدف التقرير إلى التعرف على مدى التزام الطلبة في مدارسهم، وحجم التسرب الدراسي في العام ١٩٩٩/ ٢٠٠٠ للمرحلة الثانوية و الإعدادية في تكساس، وصل عدد الطلبة الملتحقين في ذلك العام الدراسي ١٠,٧٩٤,٥٢١ تسرب منهم عدد ( ٢٣,٤٥٧ ) بنسبة قدرها (١٥%) وأيضا إعطاء صورة واضحة عن معدل التسرب الدراسي، إبراز اثر الأصول العرقية التي ينحدر منها الطلبة نحو التسرب، وقد اتبع التقرير المنهج الوصفي التحليلي .

أوضحت النتائج ما يلي :

- ارتفاع نسبة التسرب الدراسي لدى الطلبة الذين ينحدرون من أصول أفريقية ، مع انخفاضها لدى الطلبة البيض.
- رسوب الطلبة الذين ينحدرون من أصول أفريقية في المرحلة الإعدادية و الثانوية قياسا بالطلبة البيض.



٧-دراسة (Price, ٢٠٠١) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وصلته بالتطبيق في مناطق تعليمية مختارة من ولاية ايلينويز.

### **Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts.**

هدفت الدراسة اختيار حالة التنفيذ لأعمال مقترحة وجدت في مستندات منشورة للتخطيط الاستراتيجي لمناطق تعليمية مختارة، وهي دراسة حالة لثلاث مناطق تعليمية منفصلة ، وهدفت أيضا إلى معرفة العلاقة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية و بعض المتغيرات مثل سنوات الخبرة و المرحلة التعليمية ( ابتدائي ، متوسط ، عليا ) وقد تم جمع البيانات بطرق كمية ونوعية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم استخدام أدوات دراسة ممثلة في استطلاع مكتوب لمعلمين مؤهلين، وكذلك مقابلات مع جميع مراقبي مدارس المنطقة ممثلة في استطلاع مكتوب لمعلمين مؤهلين ، وكذلك مقابلات مع جميع مراقبي مدارس المنطقة مع أدوات مراجعة للخطة الإستراتيجية. وأوضحت نتائج الدراسة:

- أن أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين اتفقوا في بعض الجوانب ولكنهم لم يكونوا على وعي بالانجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ المحددة.
- إن سنوات الخدمة و مستوى المرحلة التعليمية، لم يكن لها اثر كبير على استجابات المعلمين.
- أن المناطق التعليمية التي اظهر فيها المراقبون اهتماما بالخطة الإستراتيجية كان المعلمون أكثر ايجابيا ووعيا بالتخطيط.

٨- دراسة (Cohen, ١٩٩٩) بعنوان: تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي للمنطقة التعليمية مع التخطيط لعمل المدرسة.

### **Analysis of school district strategic planning relationship with school action planning.**

- هدفت الدراسة إلى التعرف فيما إذا كانت خطة مديري المدارس بشكلها الحالي، تنفذ السياسة العامة الإستراتيجية للمنطقة التعليمية ومدى مناسبتها للنموذج العالمي للتخطيط و استجابتها للحاجات المحلية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته لموضوع الدراسة كما استخدم المقابلة الشخصية وبطاقة تحليل المحتوى كأداتين للدراسة و أشارت نتائج الدراسة إلى التالي:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق باتجاهات المديرين و المديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية.
  - التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة.

## ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية ، يتضح أنها شملت موضوعين مهمين، هما الهدر التربوي و التخطيط الاستراتيجي و ستقوم الباحثة ببيان الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة و أهم النتائج التي توصلت إليها ، وأوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية ، من حيث ( الأهداف ، منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة) بالإضافة إلى إبراز ما تتميز به الدراسة الحالية و بيان أوجه استفادتها من الدراسات السابقة.

### أولاً: أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في مجال الهدر

#### التربوي

#### **من حيث أهداف الدراسة:**

هدفت دراسة (أبو مصطفى، ٢٠٠٤) إلى التعرف على العوامل المؤدية للتسرب الدراسي لدى المرحلة الإعدادية، أما دراسة ( السبيعي ، ٢٠٠٣) حيث تهدف إلى التعرف على العوامل المؤدية إلى رسوب طلاب الصف الأول الثانوي، ودراسة (حميد، ٢٠٠١) هدفت إلى التعرف على الهدر التربوي الناجم عن الرسوب و التسرب في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي، ودراسة (حبايب، ١٩٩٧) هدفت إلى التعرف على نسبة التسرب في شمال الضفة الغربية، وكيفية الحد منه، (Richard, ٢٠٠١) هدفت إلى التعرف على مدى التزام الطلبة في مدارسهم، وحجم التسرب الدراسي في المدارس الثانوية في ولاية تكساس. ودراسة كل من ( أبو عسكر ، ٢٠٠٩) و دراسة (عابدين، ٢٠٠١) هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية لدعم استمرار بقاء الطلبة على مقاعد الدراسة. ودراسة ( Silins & Mulford , ٢٠٠٢ ) هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية المدارس العليا ونتائجها على الطالب ، وهدفت إلى توضيح أسس العلاقة بين عوامل النظام التعليمي للقيادة و المؤسسات التعليمية ، وتحصيل الطلاب ومشاركتهم واندماجهم في المدارس.

أما الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على درجة استخدام مديري مدارس الوكالة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي المتمثل في الرسوب و التسرب.

### من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما دراسة ( الزهراني ، ٢٠٠٦ ) استخدمت الاستمارة وهي شبيهة بالاستبانة.

### من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة دراسة لمناسبتها لموضوع البحث، ودراسة ( التريبة و التعليم ، ٢٠٠٦ ) استخدمت أيضا المقابلة.

### من حيث مجتمع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع كل من (حميد، ٢٠٠١) ، (أبو مصطفى، ٢٠٠٤) ، (الخريشا ، ٢٠٠٣) فمجتمع الدراسة لهم هو المعلمين و المعلمات، ودراسة ( التريبة و التعليم ، ٢٠٠٦ ) مجتمع الدراسة لها الطلبة المتسربين وأولياء أمورهم، اقتصرت دراسة كل من ( الشخبي ، ٢٠٠٢ ) و ( السبيعي ، ٢٠٠٣ ) على الطلبة المتسربين فقط، أما دراسة (أبو الغديين، ٢٠٠٤) و دراسة ( أبو عسكر، ٢٠٠٩ ) اتفقت مع الدراسة الحالية بأنه مديري ومديرات المدارس.

### نتائج الدراسات السابقة:

أشارت نتائج الدراسات السابقة أن النظم التعليمية تعاني من ارتفاع في معدل الهدر التربوي، وان المدارس الفلسطينية تعاني من ارتفاع ظاهرة التسرب.

أوضحت دراسة (حميد، ٢٠٠١) أن معدل التسرب والرسوب لدى الطالبات أقل من معدل التسرب والرسوب لدى الطلاب، مما أدى أن معدل الهدر التربوي لدى الطالبات أقل منه لدى الذكور لأنها اقتصر على المرحلة الأساسية، وأوضحت دراسة (أبو الغديين، ٢٠٠٤) ارتفاع نسبة التسرب الدراسي لدى الإناث عنه لدى الذكور في المرحلة الثانوية.

بينما دراسة ( أبو مصطفى، ٢٠٠٤) أوضحت العوامل المؤدية إلى التسرب من وجهة نظر المعلمين والمعلمات و هي: مرافقة المتعلم لبعض رفاق السوء، والرسوب المتكرر للمتعلم.

أما دراسة (الخريشا، ٢٠٠٣) أوضحت أن هناك اتجاهات ايجابية نحو الرسوب، إذ يعتقد المعلمون بان الرسوب إجراء فعال لمعالجة المشكلات الأكاديمية التي يواجهها الطلبة ذو التحصيل العلمي المتدني.

## ثانيا : أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في مجال التخطيط

### الاستراتيجي

#### \* من حيث أهداف الدراسة:

تناولت الدراسات السابقة مجموعة من الأهداف فبعضها تناول واقع التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (أبو هاشم ، ٢٠٠٧) و دراسة (الدجني، ٢٠٠٦)، و الأخر تناول المعوقات مثل دراسة ( الشاعر ، ٢٠٠٧) والبعض تناول تنمية المهارات في مجال التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة (سكيك، ٢٠٠٨)، وهدفت دراسة(عيداروس، ٢٠٠٥) إلى التعرف على طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي، دراسة كل من (العويسي، ٢٠٠٣) و(القطامين، ٢٠٠٢) هدفت إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وماهيته ومميزاته، أما دراسة كل من (حسين ، ٢٠٠٢) ،(مدبولي، ٢٠٠١) هدفت إلى وضع نموذج للتخطيط الاستراتيجي. هدفت دراسة كل من(Johnson, ٢٠٠٤) إلى التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي، أما دراسة (Grant & Thomases , ٢٠٠٤) فهدف لدراسة التعرف على فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي، وهدفت دراسة (Davies, ٢٠٠٧) إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، وتؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وذلك ما تؤكد عليه دراسة (Bell, ٢٠٠٢) بان التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي هو المنحى المهيمن على الإدارة في المدارس الانجليزية، أما دراسة (Cohen, ١٩٩٩) فهدف إلى التعرف على مدى تنفيذ خطة مديري المدارس للسياسة العامة الإستراتيجية للمنطقة التعليمية ومدى مناسبتها للنموذج العالمي للتخطيط واستجابتها للحاجات المحلية أما الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي.

#### • من حيث أداة الدراسة:

لقد اشتركت بعض الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مثل دراسة كل من (نور الدين ، ٢٠٠٨) ودراسة ( الشاعر، ٢٠٠٧)، وهي تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة. وقد استخدمت بعض الدراسات أدوات أخرى إضافة للاستبانة، مثل المقابلة كما في دراسة (أبو هاشم، ٢٠٠٧) ، وبطاقة تحليل محتوى كما في دراسة(الدجني، ٢٠٠٦) وبعضها اشتركت في استخدام البحث المكتبي و الذي يقوم على تحديد محاور معينة أو وضع أسئلة ، ثم يتم البحث و الاستقصاء و التحليل لاستنباط إجابات لها ، مثل دراسة (العويسي ، ٢٠٠٣)،(عيداروس،

(٢٠٠٥) أما دراسة (مدبولي، ٢٠٠١) تم تحليل عينة من الخطط المدرسية، استخدمت دراسة (Johnson, ٢٠٠٤) أسلوب المقابلة كأداة للدراسة، و أيضا دراسة (Cohen, ١٩٩٩) استخدمت المقابلة الشخصية و بطاقة تحليل محتوى.

#### \* من حيث مجتمع الدراسة و العينة:

لقد اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة وهم مديرو المدارس مثل دراسة (الشاعر، ٢٠٠٧)، (أبو هاشم، ٢٠٠٧)، (نور الدين، ٢٠٠٨) (عيداروس، ٢٠٠٥) و (العويسي، ٢٠٠٣) و (مدبولي، ٢٠٠١) وتتفق مع الدراسة الحالية في ذلك، دراسة (Grant & Thomases, ٢٠٠٤) كانت عينتها عبارة عن تحليل كتب ومقالات وبحوث محكمة وخطط عمل، أما دراسة (Johnson, ٢٠٠٤) شملت عينة دراستها مجموعة من المشاركين السابقين و الحاليين في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

#### \* من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات، أما دراسة (مدبولي ، ٢٠٠١) فقد استخدم أيضا المنهج التطبيقي .

#### توصلت الدراسات السابقة إلى:

- ١- جميع الدراسات السابقة تؤكد على أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمن شملتهم الدراسات.
- ٣- إن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتطوير الرؤية المؤسسية ويهتم بالتحليل الاستراتيجي ويضع استراتيجيات مناسبة لمواجهة القضايا التربوية.

#### ثالثا : ما تتميز به الدراسة الحالية

إن أهم ما يميز هذه الدراسة ، أنها تناولت موضوعا حيويا، وهو درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي (الرسوب و التسرب) و كذلك توضيح السبل لتطويره، وتم اختيار جميع المديرين و المديرات للمرحلتين الابتدائية و الإعدادية لتطبيق الاستبانة.

فهي الدراسة الأولى ( حسب علم الباحثة) التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي و الهدر التربوي.

#### رابعاً : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- ١- مبررات الدراسة و مسوغات الفروض.
- ٢- اختيار منهج الدراسة.
- ٣- اختيار عينة الدراسة.
- ٤- عرض الإطار النظري.
- ٥- بناء أداة الدراسة.
- ٦- إجراءات الدراسة.

# **الفصل الثالث**

## **الإطار النظري للدراسة**

**الهدر التربوي**  
**التخطيط المدرسي الاستراتيجي**

## الهدر التربوي:

يحظى التعليم باهتمام كافة المجتمعات ، فهو معيار تقدمها وتفوقها في جميع المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية ولم تعد هناك ضرورة إلى تأكيد أن تنمية العنصر البشري هو نتاج التربية ، فعن طريق العلم يكتسب الفرد المعرفة وتقنية العصر و القيم والاتجاهات التي تنمي شخصيته من جميع الجوانب ، وتجعله قادراً على التكيف و التفاعل الايجابي مع بيئته التي يعيش فيها، ومع وجود هذه الإمكانيات الضخمة التي رصدت لتحقيق أهداف التعليم فانه يواجه بمشكلة الهدر التربوي التي تعيق تحقيق أهدافه وتتسبب في ضياع الوقت والجهد والمال، فالتوسع يؤدي إلى زيادة الأمية وضعف الإمكانيات البشرية والتدهور الأخلاقي، وغيرها من المشكلات، فالهدر يعود بجملة من الآثار السلبية على كل من الفرد والمجتمع.

فالتعليم عملية استثمارية قابلة للكسب أو الخسارة لها عائد ويقدر ما يظهر من جهد مقصود ومنظم لتحقيق أهداف واضحة يرتفع هذا العائد ويقدر ما يظهر من ضعف نتيجة قلة وضوح الأهداف أو ضعف إتباع الوسائل السليمة واستغلال الإمكانيات المتاحة على نحو سليم ، بهذا القدر تكون احتمالات تدني هذا العائد. ( موسى ، ١٩٩٩ : ٦٧ )

ونظراً لما تعانيه معظم المدارس من تبذير في الموارد ، وطول وقت انجاز الأعمال ، وزيادة عدد مرات التنسيق ، أدى إلى ضعف مخرجات العملية التعليمية / التعلمية ، متمثلة في رسوب وتسرب الطلبة .

## مفهوم الهدر التربوي:

تعددت المفاهيم واختلفت الآراء حول تحديد ماهية الهدر التربوي ، حيث يدور بعضها حول الصورة الكيفية والكمية المتصلة بالكفاءة الداخلية والخارجية ويركز بعضها الآخر على الصورة الكمية الطلابية و ما يترتب عليها من نتائج.

**الهدر لغة:** الباطل أو الساقط .

يقال : " ذهب دمه هدرا " ، " وهو ما يبطل من دم وغيره " . ( ابن منظور ، د.ت : ٤٦٣٢ )

## الهدر التربوي اصطلاحاً :

إن الهدر التربوي يتمثل في الخسارة الناتجة عن زيادة نفقات التعليم في نفس الوقت الذي يكون فيه مخرجات هذا التعليم لا يتناسب مع هذه الزيادة ، أو الخسارة الناتجة عن استهلاك أجهزة و معدات التعليم التي لا يحسن استخدامها . ( أبو الوفا وعبد العظيم ، ٢٠٠٠ : ٩٩ ) .



ويعرفه (السعود والضامن ، ١٩٩٠) : بأنه مجموعة الجهود الفكرية و المادية المبذولة في الحقل التعليمي ، والتي تحول دون تحقيق للأهداف الموضوعة لها بصورة كاملة من الناحيتين الكمية والنوعية ( السعود والضامن ، ١٩٩٠ : ٣ ) .

ويقصد بالهدر التربوي في مراحل التعليم المختلفة الخسارة الناجمة في عمليات التعليم من خلال أعداد الطلبة الذين رسبوا أو تسربوا وما ترتب على هذا من خسارة في الإنفاق على التعليم وفي الجهد المبذول فيه . (الرشدان ، ٢٠٠١ : ٢٤٨)

ويشار إلى الهدر التربوي من خلال عدم تحقيق الأهداف التي يصبوا إليها النظام التعليمي من خلال ظاهرتي الرسوب والتسرب . ( الخويت ، ١٩٩٨ : ٩٨ )

من خلال التعريفات التي تم استعراضها ، حدد التربويون بعدين أساسيين للهدر التربوي : الأول الهدر التربوي الكيفي: و يتعلق بالكفاءة الداخلية و الكفاءة الخارجية للنظام التعليمي و يقصد بالكفاءة الداخلية القيام بالأدوار المتوقعة منها وتشمل هذه جميع العناصر البشرية الداخلية في التعليم و التي تتولى البرامج التعليمية تخطيطاً و بناءً و توجيهاً و إشرافاً و تنفيذاً بما في ذلك النواحي الإدارية ، كما تشمل أيضاً المناهج الدراسية و الأنشطة المصاحبة و الخدمات و التعليمية المتنوعة و غيرها ، أما الكفاءة الخارجية فيقصد بها مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وجد من أجله .

الثاني الهدر التربوي الكمي: وله بعدان رئيسان هما الرسوب والتسرب . ( العكياشي والزبيدي ، ٢٠٠٥ : ٨ )

وتعرف الباحثة الهدر التربوي : بأنه الخسارة الناتجة عن سوء استخدام مدير المدرسة للموارد المتاحة ، مما يؤدي إلى عجز النظام التعليمي عن الاحتفاظ بالملتحقين به كافة لإتمام دراستهم حيث يحدث التسرب، وعجزه عن إيصال عدد كبير منهم إلى المستويات المرجوة ضمن المدة المحددة حيث يحدث الرسوب.

## الآثار الناتجة عن الهدر التربوي:

يتسبب الهدر التربوي المتمثل بالرسوب و التسرب بآثار سلبية على الفرد وأيضاً على المجتمع ، حيث أوضح ( النوري ، ١٩٨٨ ) تلك الآثار كالتالي:

- ١- الهدر يحرم الطلبة من التعليم ، وبالتالي من فرص الترقى في السلم الاجتماعي .
- ٢- يشكل خسارة للأسرة في فقدانها عاملاً يضاف إلى قوتها المادية والمعنوية .
- ٣- تضطر الدولة إلى تكريس جزء كبير من أموالها و جهودها لمحاربة الأمية . ( النوري ، ١٩٨٨ : ٢٤٠ )

وأضاف (الرشدان ، ٢٠٠١ ) آثراً أخرى تتمثل في :

- ١- أن يتسبب المتسرب في إهدار للأموال التي أنفقت عليه.
- ٢- أن يمنح فرصة أخرى في الصف ، فيؤدي إلى ضياع فرصة أمام غيره من الراغبين في التعليم ، وبالتالي زيادة تكاليف الطالب لازدياد عدد السنوات اللازمة لتخرجه من المرحلة الدراسية. (الرشدان ، ٢٠٠١ : ٢٥٥)

في حين أشار ( البوهي ، ١٩٩٣ ) بعض الآثار المترتبة على ارتفاع نسبة الرسوب في المدارس بأنها:

- ١- تتسبب في أثر نفسي سلبي على التلميذ و تقلص حجم حماسه ما لم ينقلب عامل شغب وهدم في المدرسة.
- ٢- تؤخر التحاق الطلبة بسوق العمل مما ينعكس سلباً على مستوى الدخل القومي للبلد . (البوهي ، ١٩٩٣ : ١٢٣)

كما ذكر (السعود والضامن ، ١٩٩٠ ) بعض الآثار الناتجة عن الهدر التربوي كالتالي:

- ١- يؤدي إلى انخفاض مستوى الوعي التربوي و السياسي لدى جزء كبير من أبناء المجتمع، وهذا من شأنه أن ينعكس في قلة وعيهم بالأخطار التي تحيط بمجتمعهم.
- ٢- يسهل تضليل المتسربين بالدعايات و الإشاعات الخبيثة ، والتعامل مع الدوائر المعادية لبلده. (السعود والضامن ، ١٩٩٠ : ١٥)

يتضح مما سبق أن الآثار الناتجة عن الهدر التربوي بالغة الخطورة على الفرد و المجتمع فهي تمثل خسارة كبيرة في موارد وميزانيات الدولة المخصصة للتعليم بالإضافة إلى تخريج مواطنين غير أكفاء في أعمالهم ، ثقافتهم هشّة يسهل انحرافها عن أعراف و معتقدات المجتمع.

## طرق قياس الهدر التربوي:

قبل أن نتناول طرق قياس الهدر التربوي لابد من توضيح العلاقة بين الهدر التربوي والكفاءة التعليمية، "حيث يشير مفهوم الكفاءة - كما يستخدمه رجال الاقتصاد- إلى العلاقة بين المدخلات في نظام معين وبين المخرجات من ذلك النظام ، فالنظام التعليمي يعتبر كفاءةً إذا ما أنتج بأقل تكلفة للمخرجات المطلوبة من حيث تخرج أقصى عدد من الطلبة الذين اكتسبوا المعارف و المهارات اللازمة التي يفرضها المجتمع ، أي أنه كفاءةً إذا ما أنتج بمدخلات محددة من الموارد ( البشرية والمالية والمادية ) أقصى ما يمكن من النتائج المرجوة من حيث الكمية و النوعية. ( اليونسكو ، ١٩٩٨ : ١٣ )

و إن أي خلل يقع في مدخلات النظام التعليمي أو عملياته يؤدي إلى بروز ظاهرة الهدر التربوي، ويتم التعبير عن ذلك إما بانخفاض الكفاءة الداخلية الكمية على شكل ارتفاع عدد الراسبين و المتسربين ، أو بتدني المستوى التحصيلي للخريجين . ( موسى ، ١٩٩٩ : ٦٧ )

ويكون الإهدار التربوي أقل ما يمكن، حينما يتدفق الطلبة خلال مراحل التعليم بمعدلات نجاح مرتفعة ومعدلات رسوب وتسرب وإعادة منخفضة ، ويتحقق ذلك أيضاً حينما يخرج النظام التعليمي مخرجاته بالكم و الكيف المناسبين لمتطلبات التنمية بأقل كلفة ممكنة. (أبو كيلة ، ٢٠٠٢ : ٨٩).

### أولاً : طريقة الفوج الظاهري :

تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر بيانات عن معدلات الترفيع أو معدلات الترك و تقيس هذه الطريقة الإهدار عن طريق مقارنة عدد المسجلين في صف معين في عام دراسي معين بعدد المسجلين في الصف الأعلى مباشرة و في العام الدراسي القادم ، إلا أنها لا تأخذ الراسبين في حسابها أو المتسربين أو المحولين من مدارس أخرى فهي طريقة غير موضوعية. (الرشدان ، ٢٠٠١ : ٢٦٩)

### ثانياً : طريقة الفوج الحقيقي :

تقوم هذه الطريقة على أساس تتبع كل طالب خلال المراحل التعليمية المختلفة طيلة حياته الدراسية ، وهي طريقة أكثر دقة ونتائجها دقيقة . ( المرجع السابق : ٢٦٥ ) حيث تحتاج إلى بيانات دقيقة عن كل طالب سواء كان ناجحاً أم راسباً أو متسرباً كما تتطلب تدريب القائمين في المدرسة على ملىء الاستمارات الخاصة بهذه الطريقة ، وهي تعرف باسم استمارات

تدقق الطلبة ، كما أن العمل بهذه الطريقة مكلف جداً، لان استخدامها يستلزم وجود نظام مركزي يسمى " نظام البيانات المفردة " ، يمكن من خلاله تتبع التقدم المدرسي لكل طالب . (غنايم ، ١٩٩٠ : ٦٢)

### ثالثاً : الطريقة الشاملة : " طريقة إعادة تركيب الحياة المدرسية":

تطبق هذه الطريقة لكل أفواج التلاميذ في المرحلة المراد دراستها في المدرسة الابتدائية على سبيل المثال ذات الصفوف الستة من الأول إلى السادس يوجد بها نظرياً حوالي (١٢) فوجاً من التلاميذ على أساس أن بكل صف فوجين احدهما جديد والآخر من الفوج أو الأفواج السابقة، وتقوم هذه الطريقة بدراسة كل هذه الأفواج في كل مدرسة ابتدائية في النظام التعليمي، ومن الواضح أن هذه الطريقة تكون ميسورة فقط في النظم التعليمية صغيرة الحجم ، و قد تعتمد على طريقة الفوج الظاهري أو الفوج الحقيقي. (الرشدان ، ٢٠٠١ : ٢٧٧)

يلاحظ مما سبق ، أن الطريقة الثانية ( طريقة الفوج الحقيقي) هي أفضل الطرق وأصدقها ، فهي تعتمد على بيانات دقيقة عن كل طالب سواء كان ناجحاً أم راسباً أم متسرباً، بعكس (طريقة الفوج الظاهري) فهي لا تأخذ الراسب أو المتسرب أو المتحول من مدرسة أخرى في حساباتها مما يؤدي لنتائج غير واقعية، أما الطريقة الثالثة ( إعادة تركيب الحياة المدرسية ) قد تعتمد على إحدى الطريقتين السابقتين.

### ظواهر الهدر التربوي :

يشمل مفهوم الهدر التربوي في معناه العام ، كل ما يعيق نجاعة العملية التعليمية / التعلمية، ويتسع مجال هذا المفهوم إلى عدد كبير من الظواهر الموجودة في المنظومة التعليمية منها:

#### أولاً : ظاهرة الرسوب :

يعد الرسوب من المشكلات التي عانت منها جميع الدول ، فهي مشكلة عالمية أثارت انتباه كثير من التربويين و المخططين ، لما لها من آثار تربوية و نفسية و اجتماعية و نتيجة لتطور علم اقتصاديات التعليم ، قد دخلت في جانب اقتصادي و سببت هدرًا اقتصادياً كبيراً في الموارد المالية المستثمرة في قطاع التعليم.

الرسوب: هو إعادة مراحل تعليمية معينة أو إعادة الصفوف نتيجة فشل التلاميذ في التكيف مع نظام التربية والتعليم ، بسبب عدم الاستيعاب أو بسبب عوامل اقتصادية و تربوية و نفسية. (البوهي ، ١٩٩٣ : ١١٠)

## بعض الاتجاهات نحو الرسوب :

ينقسم اخصائيو التعليم بشأن الطرق المتبعة إزاء الرسوب ، فالبعض يرى فيه أداة ضرورية لتحسين التعلم ، وكفالة مستوى أعلى من الحصانة إزاء الرسوب في الصفوف الأعلى ، ويرى البعض الآخر أن الرسوب أداة تستخدم بإفراط محدودة النفع تربوياً ، (اليونسكو ، ٢٠٠٩ : ٦٨) حيث يستخدم سياسة الترفيع التلقائي.

إن بعض الدول تلجأ للترفيع التلقائي لأنه يتيح لأكثر عدد من أبناء الشعب ليلتحقوا بالمدرسة ، وهي تعتبر أن بقاء أو رسوب أي تلميذ يعمل على تأخير ومنع الآخرين من الالتحاق بالمدرسة . (حبايب : ٣٠)

[scholar.najah.edu/.../scholar.najah.../difficulties-facing-education-palestine-basic-schools.pdf](http://scholar.najah.edu/.../scholar.najah.../difficulties-facing-education-palestine-basic-schools.pdf)

وفي جميع الحالات لابد من وضوح الأهداف للمؤسسة التعليمية، و الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة التي تشكل في مجموعها المدخلات، و التي يتم تسييرها في عمليات تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، حيث تنتهي بمخرجات المؤسسة التعليمية ، وهذه المخرجات بعينها تعتبر مدخلات لسوق العمل و المشاركة في عمليات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية ، و المشاركة في الأنشطة السياسية و الثقافية و غيرها . (مكروم ، ٢٠٠٣ : ٢٧٦)

ترى الباحثة أن الرسوب بحد ذاته يعتبر مشكلة وليس حل لضعاف التحصيل ، إن استخدام التقويم الجيد الفعال و الوقوف عند نقاط الضعف و معالجتها بخطط علاجية مدروسة و واضحة للإدارة المدرسية والمعلم والطلبة وأولياء أمورهم قد يحد من هذه المشكلة، مما يؤدي إلى الارتقاء بالعملية التعليمية .

## العوامل التي تؤدي إلى الرسوب:

ترجع العوامل كما أوضحها (عطوي ، ٢٠٠٤) إلى:

- ١- ضعف التوجيه التعليمي للطلاب.
- ٢- قصور نظام الامتحانات السائد الذي يركز على قياس قدرة الطالب على الحفظ بدلا من التركيز على الفهم و الاستيعاب .
- ٣- افتقار بعض المناهج إلى التشويق ، وعدم استخدام طرق تدريس حديثة .
- ٤- عدم استقرار الدراسة في بعض المدارس ، إلا في وقت متأخر .
- ٥- استخدام مدرسين غير مؤهلين نفسيا و مهنيا .

٦- ضعف الصلة بين البيت و المدرسة وعدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم . (عطوي ، ٢٠٠٤ : ٣١٠)

و أوضحت دراسة (عثمان ، ١٩٩٢) أن الفقر المدقع للأسرة يؤثر على تحصيل الأبناء و يحد من طموحاتهم المستقبلية بشكل عام . (عثمان ، ١٩٩٢ : ١٠٠)

وهناك عوامل أخرى حيث أن المستوى الثقافي و الصحي للأسرة يؤثر في مستوى التحصيل الدراسي للأبناء و نجاحهم.

### كيفية الحد من الرسوب :

للحد من رسوب الطلاب لابد من التعاون بين المدرسة والأسرة ، فالإدارة المدرسية لها دور فعال في الحد من رسوب الطلاب ، ويمكن إجمال بعض هذه الأدوار كما أوضحها ( حميد ، ٢٠٠١ ) :

١- تشخيص الوضع الصحي للطلبة الراسبين ، فإذا كان سبب الرسوب صحي ناتج عن ضعف حيوية الطلبة ، أو ضعف في الإبصار أو السمع يجب علاجه بالتنسيق و التشاور مع الأسرة .

٢- الاهتمام بالتوجيه و الإرشاد وذلك لمساعدة الطلبة لكي يصلوا إلى أقصى نمو ممكن في مجال الدراسة ، مع التغلب على الصعوبات التي تواجههم .

٣- العمل على تهيئة المناخ المدرسي الملائم من قبل المدرسة ، الذي يجد فيه الطلبة متسعاً لإشباع حاجاتهم و تحقيق رغباتهم وميولهم .

٤- توثيق الصلة بين الأسرة و المدرسة و زيارة المدرسة ، والتعرف على أصدقائه داخل وخارج المدرسة ، ومتابعة مستواه التحصيلي .

٥- بالإضافة إلى متابعة حل واجباته المدرسية ومساعدته لكي يوازن بين أوقات الدراسة وأوقات اللعب، وعدم تكليفه بأعمال ترهقه سواء في البيت أو خارجه. (حميد، ٢٠٠١ : ٧٨-٧٩)

ويمكن للباحثة إجمال بعض الإجراءات التي تساهم في الحد من رسوب الطلبة على النحو التالي:

١- التنوع في استخدام الوسائل التعليمية ، وطرق التدريس المختلفة .

٢- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب .

٣- استخدام التعزيز المعنوي و المادي و الابتعاد عن العقاب .

٤- تأهيل المعلمين مهنياً و مسلكياً .

٥- تطوير المناهج والكتب المدرسية .

- ٦- إشراك الطلاب في وضع الأهداف التعليمية .
- ٧- تنظيم النشاطات المدرسية ، والمسابقات الثقافية .
- ٨- مساعدة الطلاب الفقراء بتزويدهم بالقرطاسية و الكتب و الحقائق الدراسية .
- ٩- توفير بيئة مدرسية خالية من العنف .
- ١٠- تفعيل دور مجلس الآباء في حل مشاكل الطلبة .

## ثانياً : ظاهرة التسرب :

تعاني كثير من النظم التعليمية - لظروف ذاتية و موضوعية - من مشكلات عديدة منها مشكلة تسرب الطلبة من المدارس قبل إنهائهم للمرحلة الأساسية واستمرار وجود ظاهرة التسرب ، مما يؤدي إلى ارتداد هؤلاء الطلبة المتسربين من مدارسهم إلى الأمية و حرمانهم من فرصة التعليم و الدراسة و النمو الوظيفي و الانتهاء بهم بأن يشكوا خسارة مادية و معنوية وتنموية ، سواء لأنفسهم أو لأسرهم أو لمجتمعهم .(حبايب ، ١٩٩٧ : ١٣٠)

وإن كان الرسوب هدر جزئي ، فإن التسرب هدر كلي ، ويقصد به ظاهرة انقطاع التلاميذ عن الذهاب إلى المدرسة، قبل انتهاء تعليمهم في المرحلة التي هم فيها. ( البوهي ، ٢٠٠١ : ١٣٠)

وعندما نتحدث عن ظاهرة التسرب يتوجب علينا أن نميز بين التسرب الفعلي والتسرب المخفي ، والذي يداوم الطالب فيه بانتظام في المدرسة ويكون مرشح لترك المدرسة في أي وقت. ( نصر الله ، ٢٠٠٠ : ٣٤٧)

## العوامل التي تؤدي إلى التسرب :

صنف ( الدويك وآخرون ، ١٩٩٨ ) العوامل التي تؤدي إلى التسرب ، إلى عوامل اجتماعية وثقافية وأخرى عوامل مدرسية :

### • عوامل اجتماعية وثقافية :

- ١- عدم ارتباط المناهج بحاجات المجتمع ، وعدم تلبية لميول الأطفال و هواياتهم.
- ٢- انخفاض مستوى الأسرة الصحي أو الاجتماعي أو الثقافي أو المادي أو الصحي .
- ٣- ضعف صلة المدرسة بالمجتمع مما يفقد المدرسة تعاون الأهل في حل مشكلة الغياب.
- ٤- عدم وجود تشريعات قضائية تعاقب أولياء الأمور الذين يخرجون أبنائهم من المدرسة.

٥- صعوبة المواصلات التي تحول دون التحاق الطالب بالمدرسة.

• - عوامل مدرسية:

- ١- عدم مراقبة غياب الطلاب و حضورهم ومتابعة ذلك ، مما يعزي البعض في التراخي في الدوام و التأخر و الانقطاع عن المدرسة.
- ٢- عدم توافر المناخ التعليمي المناسب سواء داخل الصف أو خارجه .
- ٣- عدم توافر الاستقرار المادي و النفسي عند المعلم ، الأمر الذي يقلل من رغبته في التدريس .
- ٤- قصر اليوم المدرسي في بعض المدارس يضعف الارتباط بين الطالب و المدرسة ويقلل فرصة ممارسة الطالب للأنشطة الحرة التي تلبي رغباته و احتياجاته.
- ٥- عدم توافر المعلمين المؤهلين مسلكياً أو أكاديمياً الذين يحسنون التعامل مع الطلبة.
- ٦- استخدام العقاب البدني، أو إتهال كاهل الطلبة بالعبء الدراسي و الواجبات المدرسية. ( الدويك وآخرون ، ١٩٩٨ : ٢٦٨-٢٧٠ )

وأشار (عطوي ، ٢٠٠٤) إلى بعض العوامل الأخرى:

- ١- موت احد الوالدين للتلميذ أو كليهما.
- ٢- مرض التلميذ الجسمي وعدم توافقه الاجتماعي مع الحياة المدرسية.
- ٣- عدم الانسجام بين أعمار التلاميذ فيصبح الكبار و الصغار في صف واحد.
- ٤- الخلافات الأسرية. ( عطوي ، ٢٠٠٤ : ٣٠٩ )

وأوضحت دراسة (أبو مصطفى ، ٢٠٠٤) أن أهم العوامل التي تؤدي إلى التسرب هي:

- ١- مرافقة المتعلم لبعض رفقاء السوء أو الطلبة الفاشلين .
- ٢- عدم متابعة الأسرة لغياب الأبناء بدون عذر.
- ٣- الرسوب المتكرر. ( أبو مصطفى ، ٢٠٠٤ : ٤١٧ )



## كيفية الحد من التسرب:

للحد من التسرب لابد من تكاتف جهود المدرسة و الأسرة والمجتمع و الإعلام ، لكي نحصل على نتائج فعالة .

حيث أوضحت دراسة ( عابدين ، ٢٠٠١ ) الحلول التالية للحد من تسرب الطلبة:

- ١- توفير الإرشاد النفسي و التربوي و الاجتماعي للطلبة خاصة ضعيفي التحصيل .
- ٢- توفير حصص وبرامج بديلة ، لمن يرغب أو يحتاج من الطلبة.
- ٣- إنشاء صفوف خاصة للطلبة المعرضين للتسرب بإشراف معلمين مدربين ذوي خبرة يمكنهم الإصغاء للطلبة.
- ٤- التعرف على الطلبة المعرضين للتسرب سواء بالقرائن الدراسية أو السلوكية وإيلاؤهم الاهتمام الخاص نفسياً و تعليمياً و اجتماعياً . ( عابدين ، ٢٠٠١ : ٣٣٣ )

في حين يرى ( حبايب ، ١٩٩٧ ) انه للحد من التسرب لابد من:

- ١- الاهتمام بتحسين أساليب التعليم ونوعية و تأهيل المعلمين .
- ٢- استخدام أساليب التشجيع و المدح.
- ٣- الاهتمام بالمناهج المدرسية من حيث مستواها و ملاءمتها لاتجاهات و ميول الطلاب.
- ٤- الاهتمام بتعزيز التعاون بين المدرسة و الأسرة . (حبايب ، ١٩٩٧ : ١٤٣)

## ثالثاً : ظاهرة هدر الوقت :

يعرف الوقت بأنه الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص التالية: السرعة، الجهد ، التكلفة ، و الإتقان . ( العديلي ، ١٩٩٤ : ٩ )

و يعرف هدر الوقت بأنه : تلك الأشياء التي يترتب عليها ضياع الوقت ، دون انجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة ، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة في المواعيد المحددة مقدماً . (عبد الجواد ، ٢٠٠٠ : ٦٩ )

ويعرفه (احمد ، ٢٠٠٣) : أي نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو انه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب و الوقت المبذول من اجله . (احمد، ٢٠٠٣ : ٢٠٥)

## العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت :

إن العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت ، حظي على كثير من اهتمامات الباحثين، حيث أوضحت دراسة ( الجرجاوي و نشوان ، ٢٠٠٤ ) العوامل التالية:

- ١- إهمال دور المعلمين في المشاركة باتخاذ القرارات المدرسية .
- ٢- تأخر عملية التدريس في بداية العام نتيجة عدم وجود جدول مدرسي منتظم بالمدارس.
- ٣- عدم وجود معلم بديل فوري للمعلم الذي يتغيب عن المدرسة بصورة مفاجئة و طويلة، و الظروف الطارئة بسبب الاحتلال الإسرائيلي.
- ٤- تفويض المعلمين بأكثر من مهمة إدارية .

وأوضحت دراسة ( المهدي ، ٢٠٠٣ ) :

- ١- أن (٥٤) مدير مدرسة أي بنسبة (٩٨%) يقضون وقتهم على كثرة الأعمال الكتابية .
- ٢- أن (٥٠) مدير مدرسة يقضون وقتهم على كثرة المكالمات الهاتفية.
- ٣- اتفق ( ٥٠ ) مدير مدرسة على العجز في أداء بعض الوظائف بالمدرسة ، وقلة الكوادر البشرية من الإداريين و المعلمين و العاملين ، وهذا يترك العمل المدرسي ، ويشغل وقت المديرين في إعادة توزيع المسؤوليات و الاختصاصات و في تغيير الجدول المدرسي كل فترة بالإضافة إلى قيامهم بأعمال أخرى ليست من اختصاصهم ، مما يؤثر على أداء عملهم بالمدرسة.

بينما أشارت دراسة ( الصوري ، ٢٠٠٨ ) بأن الأعمال و المهام الإدارية تحتل المرتبة الأولى التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام فيها.

وأوضحت دراسة ( العريني ، ٢٠٠٢ ) أن إقامة الدورات التدريبية للمعلمين خارج المدرسة أثناء الدوام المدرسي يعد احد العوامل التي تتسبب في هدر الوقت . (العريني، ٢٠٠٢: ٢٣٤)

بالإضافة إلى أن تعدد المسؤولين عن النشاط الواحد يعد هدراً واستنزافاً للموارد المادية والمالية و البشرية و التقنية ، و ما يرافق هذا التعدد من صراع على السلطة وتنافس في المسؤوليات وتنافس في أداء الواجبات . ( الخطيب ، ٢٠٠٦ ، ٢٢٣ )

## كيفية مواجهة هدر الوقت :

تعتمد الإدارة الفعالة للوقت على تخطيط الوقت ، وعلى القدرة على اتخاذ إجراءات ايجابية لمواجهته. ويمكن إجمال إجراءات للحد من هدر الوقت كما أوضحها ( احمد ، ٢٠٠٣ ):

- ١- جمع البيانات .
- ٢- التعرف على الأسباب المحتملة .
- ٣- وضع الحلول الممكنة.
- ٤- اختيار أكثر الحلول جدوى.
- ٥- تنفيذ الحل الممتاز. ( احمد ، ٢٠٠٣ : ٢٠٠٩ )

## رابعا :ظاهرة الهدر الناتج عن المباني و التجهيزات المدرسية :

إن أول احتكاك للطالب وولي أمره بالمدرسة يكون عن طريق بنائها ، حتى قبل أن يدخل الطفل المدرسة تتكون صورتها في مخيلته ، وكذلك الآباء و الأمهات قد يهتمون ببناء المدرسة في الحي الذي يسكنون فيه بقدر ما يهتمون بالبناء الذي يضمهم ، وكثير من الأسر لا يدفعها إلى سكنى حي معين أو الرحيل منه إلا وجود مدرسة تغريهم أو تنفرهم . ( البوهي ، ٢٠٠١ : ١٧٩ )

ليس ذلك فحسب بل إن بناء المدرسة يكلف الدولة أموالاً طائلة ، لذا يعد من الميادين الهامة للإدارة المدرسية الإشراف على المبنى المدرسي و إدارته و صيانته ، وتوفير وصيانة جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية | العملية من أثاث مناسب و أدوات ووسائل و أجهزة تعليمية بسيطة أو معقدة، حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة . ( فهمي ومحمود ، ١٩٩٣ : ٧٣ )

ولقد تناولت العديد من الدراسات واقع الأبنية المدرسية مثل :  
دراسة ( أبو عودة ، ٢٠٠٤ ) التي أوضحت أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في المبنى المدرسي وتجهيزاته هي:

- ١- قلة توافر صالة مغلقة للألعاب الرياضية.
- ٢- حرمان الطلبة من وجود معمل فني مناسب لصنع الوسائل التعليمية.

وهذا ما أكدته دراسة ( الهباش ، ٢٠٠٢ ) أن من ضمن المشكلات التي تواجه المديرين الجدد ، هي المشكلات المتعلقة بالأبنية و التجهيزات.

وأوضحت دراسة ( النباهين و الحولي ، ١٩٩٨ ) أن هناك مشكلات عديدة تعاني منها الأبنية المدرسية، مثل : العجز في المكتبات والمختبرات ، وغرف الفصول الدراسية ، وغرف المعلمين ، والسكرتاريا ، والمشرفين الاجتماعيين ، والمخازن و المرافق الأخرى. (النباهين والحولي، ١٩٩٨ : ٩) حيث أن الكثير من مباني مدارسنا تتصف بأنها صفوف ضيقة مكتظة حيث المساحة المخصصة لكل طالب في غرفة الصف قليلة قياساً للوضع النموذجي وهذا يقلل إمكانية القيام بالأنشطة و الفعاليات ، مما يضعف مردود العملية التعليمية / التعلمية، كذلك تفتقر من الملاعب والمختبرات و إن وجدت فهي بدائية ، وبذلك يتجه التعليم إلى الناحية النظرية دون التطبيق العملي ، مما يقلل قدرة الطلاب على الاستيعاب وإدراك ما يفعلون. ( حبايب : ٢٩ )

[scholar.najah.edu/.../scholar.najah.../difficulties-facing-education-palestine-basic-schools.pdf](http://scholar.najah.edu/.../scholar.najah.../difficulties-facing-education-palestine-basic-schools.pdf)

و الجدول التالي يوضح مؤشرات مهمة لواقع المدارس الفلسطينية للعام ٢٠٠٢-٢٠٠٣ :

### جدول ( ٣-١ )

#### واقع المدارس الفلسطينية للعام ٢٠٠٢-٢٠٠٣

الضفة الغربية		محافظات غزة		المؤشرات
الحكومة	الاونروا	الحكومة	الاونروا	
-	٣٨	٣٧.٥	٤٧.١	معدل الكثافة ابتدائي إعدادي
-	٤١.١	٢١	٧٧	مدارس الفترتين
٣٣.٠٠	٣٢.٦٠	٢٨.٠٠	٣٨.٨٤	تلميذ معلم (ابتدائي)
٢٧.٠٠	٢٦	٢٧.٠٠	٢٧.٦٠	تلميذ ١ معلم (إعدادي)
١.٢	١.٠٧	١.٣	٠.٩٥	المساحة للتلميذ (ابتدائي إعدادي)

المصدر ( الاونروا ، ٢٠٠٥ : ٧ )

إن عدم توفر الإمكانات و الأماكن التي تساعد الطلاب على التنفيس عن أنفسهم و ما يدور في  
خواتمهم ، أو الترويج عن أنفسهم أثناء الدوام أو ما بعده مثل الملاعب الرياضية بأنواعها و الغرف  
الفنية و التعليمية الضرورية لتطبيق العلوم النظرية في مختلف المجالات العلمية ، يؤدي بالطلاب  
إلى الإحباط و عدم الرغبة في الاستمرار بالتواجد في المدرسة ، لأنه يشعر بأن قدراته تبقى مدفونة لا  
تندفع للأمام . ( نصر الله ، ٢٠٠٠ : ٣٦٩ )

وهذا ما أكده ( هارولد هاند ، ١٩٦٤ ) أن هناك ارتباطاً بين الانقطاع عن المدرسة و بين الفشل في  
المشاركة في النشاط المدرسي . ( الجرجاوي ، ٢٠٠٢ : ١٣ )

وقد يتوافر لدى بعض المدراء هذه الإمكانات و التجهيزات ، لكنهم يبالغون في المحافظة على  
المباني أو المعدات و التجهيزات فيحدون من استعمالها بدافع عدم إتلافها ، و يجب على الإداري  
الواعي أن ينتبه لذلك و أن يتأكد أن هذه الأشياء إنما وضعت لتستعمل ، و أن تلفها شيء طبيعي ، إذا  
لم يكن تخريباً متعمداً . ( البوهي ، ٢٠٠١ : ١٨١ )

وترى الباحثة أن المشكلات التي تعاني منها الأبنية المدرسية و تجهيزاتها ، تضعف العلاقة بين  
المتعلم و مدرسته ، و تحد من استخدام الأنشطة المرافقة للمناهج التي تلبي احتياجات و ميول الطلبة ،  
بالإضافة إلى إشغال المبنى المدرسي لفترتين ، مما يؤدي إلى الاستهلاك السريع له و للمعدات و  
التجهيزات و المرافق الأخرى .

إضافة إلى الإزعاج الناتج من طلبة الفترة المسائية لزملائهم في الفترة الصباحية مما يؤثر ذلك سلباً  
على أداء المديرين ، و يقف عقبة أمام تحقيق أهداف المدرسة ، من الاحتفاظ بجميع الطلبة حتى انتهاء  
المرحلة التعليمية ضمن المدة المحددة لها .

### **كيفية الحد من الهدر الناتج عن المباني و التجهيزات المدرسية:**

إن المبنى المدرسي يكلف الدولة أموالاً كثيرة ، فلا بد من استثماره الاستثمار الأمثل للحد من الهدر  
التربوي ، و قد أوضح (البوهي ، ٢٠٠١ ) مراعاة الأمور التالية في البناء المدرسي :

١- يفضل أن يكون موقع المدرسة متوسطاً بين أماكن وجود الطلاب الذين سيدرسون بها و أن  
يكون سهل الوصول إليه ، قريباً من خطوط المواصلات التي تربط الموقع ببقية الأماكن التي  
يأتي منها الطلاب .

٢- أن يكون الموقع متميزاً بارزاً مشرفاً ليكون جذاباً حتى من خارجه .

٣- تجنب المواقع المزعجة كالأسواق المزدحمة أو المصانع الملوثة أو ذات الضجيج العالي .

٤- أن يكون الموقع مستوفياً لمتطلبات المدرسة من حيث المساحة و ما يلزمه من الساحات و الملاعب بما يتناسب و عدد الطلاب ومستوى المدرسة ، حسب المواصفات العالمية ، و الاستفادة من كل جديد في التصميم و التنفيذ .

٥- أن يكون المبنى مرناً قابلاً للتحويل لأغراض متعددة و بخاصة القاعات و الصفوف الكبيرة ذات الفواصل المتحركة.

٦- المحافظة على المبنى المدرسي في حالة جيدة بالصيانة والمتابعة اللازمة ، لإصلاح ما يحتاج إلى إصلاح خلال العطل المدرسية حتى يكون دائماً في حالة جيدة لاستعماله و استكمال جميع مرافقه بشكل تام متكامل .

وترى الباحثة أن هناك بعض الأمور تحت سلطة مدير المدرسة بإمكانه إجرائها للحد من الهدر الناتج عن الأبنية والتجهيزات المدرسية مثل :

- ١- المحافظة على نظافة البناء المدرسي.
- ٢- وضع خطة لاستخدام المرافق المدرسية ( المكتبة \_ المختبرات \_ الملاعب \_ صالة الرياضة )
- ٣- توعية الطلاب بأهمية المحافظة على المبنى والمعدات المدرسية ، من خلال الإذاعة المدرسية ومجلات الحائط.
- ٤- تفعيل دور المجتمع المحلي بالتبرع ببعض الأشجار التي تزين المدرسة ، أو بعض الوسائل التعليمية ، أو ترميم بعض المرافق المدرسية.

## واقع الهدر التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية

### أولاً : نشأة وكالة الغوث الدولية:

في أعقاب حرب عام ١٩٤٨م، كان تقديم المساعدات الطارئة للاجئين الفلسطينيين يتم من خلال منظمات دولية ، مثل اللجنة الدولية للصليب الأحمر و جمعيات خيرية دولية أخرى ، ومنظمات غير حكومية، وفي تشرين الثاني انوفمبر ١٩٤٨م أسست الأمم المتحدة منظمة تسمى (هيئة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين) ، وذلك لتقديم المعونة للاجئين الفلسطينيين وتنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المنظمات غير الحكومية و بعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى ، مثل اليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية و منظمة الأغذية و الزراعة الدولية و المنظمة العالمية للاجئين ، وفي ٨ كانون أول ديسمبر ١٩٤٩م و بموجب قرار الجمعية العامة رقم ٣٠٢ تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى ( الاونروا) لتعمل كوكالة مخصصة و مؤقتة ، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية. ( دليل الاونروا:٣)

ومن خلال برنامجها التعليمي ، تهئئ الوكالة للاجئين الفلسطينيين بيئة تعليمية يكتسبون فيها المعرفة و المهارات الحياتية و الخبرات و القيم الايجابية ، وتوفر الوكالة التعليم على المستوى الابتدائي و الإعدادي و الثانوي ( في لبنان فقط) و التعليم و التدريب الفنيين و المهنيين و تدريب المعلمين و التوظيف و التوجيه المهني. ( الأمم المتحدة ، ٢٠٠٧ : ١)

### ثانياً : واقع الهدر التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية:

يعد الهدر التربوي مشكلة تعاني منها جميع النظم التعليمية ، ولا يمكن أن يخلو واقعا تربويا منه، إلا انه يتفاوت في درجة حدته و تفاقمه من مجتمع لآخر ، ومن مرحلة دراسية إلى أخرى ، ومن منطقة إلى أخرى، كما انه من المستحيل لأي نظام تربوي أن يتخلص منه نهائيا مهما كانت فعاليته أو تطوره ، هذا يعني أن نسبة وحدة وجوده هو الذي يحدد مدى خطورته. ( وزارة التربية والتعليم العالي ، ٢٠٠٥ : ٢)

### أولاً التسرب:

إن تسرب الطلبة في مدارس وكالة الغوث الدولية ، يعد منخفض نسبيا حيث بلغ حوالي ٣٨. % في المرحلة الابتدائية، ٢٠.٥٣% في المرحلة الإعدادية. ( الأمم المتحدة ، ٢٠٠٧ : ٢٢)

وذلك بالنسبة لجميع مناطق عمل وكالة الغوث الدولية ، أما بالنسبة لمحافظة غزة كما أوضح الدكتور محمود الحمضيات لا تتجاوز ٠.٠٤% .

حيث دأبت مدارس وكالة الغوث لتلبية الاحتياجات لأكثر من ١٠,٧٧٦ طالباً من كبار السن ، بما في ذلك التدخلات للتأثير عليهم لمنع تسربهم إلى الشارع. (الاونروا، ٢٠١٠: ٧) والسعي للقضاء على السلوك العنيف من خلال اعتماد ثقافة الاحترام المتبادل داخل البيئة المدرسية ، وتم توسيع مبادرة الاحترام و الانضباط في المدارس من ٢٢ إلى ٦٤ مدرسة ، وتحسين سلوك الطلاب وتخفيف حدة العنف وبناء الاحترام و الانضباط. (المرجع السابق، ٢٠١٠: ٦)

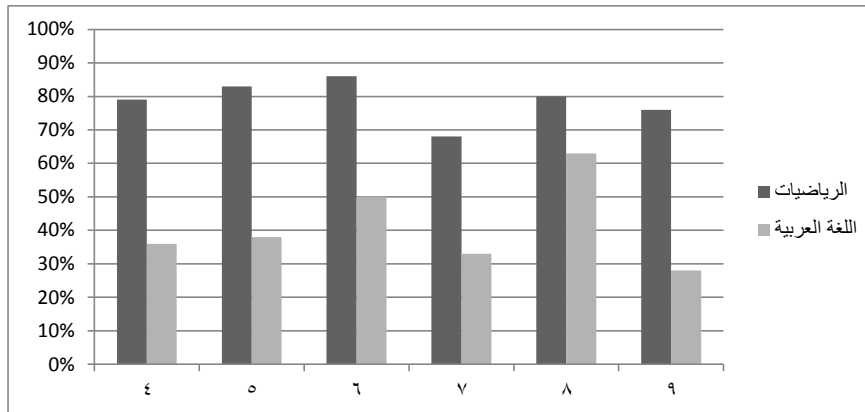
وترى الباحثة أن القضاء على العنف يحد من التسرب الجزئي ( الغياب) للطلاب أيضاً، مما يزيد من فرص الاحتفاظ بكامل الطلاب حتى تخرجهم.

#### ثانيا الرسوب:

إن سنوات من التمويل المتدني تركت ٢٠٠,٠٠٠ طالب لاجيء في صفوف دراسية مكتظة و بمعدل ٤١ طالب لكل صف في ١٢١ مبنى مدرسي تعمل ٨٥% منها بنظام الفترتين ، مما يحتم تقليل وقت التدريس ، بالإضافة للآثار المتركمة للاحتلال و إغلاق المعابر و الفقر و التفكك الناتج عن العنف القاسي ، مما أدى إلى نتائج مروعة للاختبار المستقل للمعايير القياسية في اللغة العربية و الرياضيات في ٣٠ مدرسة شاركت في برنامج مدارس التميز في يونيو ٢٠٠٧م . (الاونروا، ٢٠٠٨: ٧)

#### شكل (٣-١)

#### نسبة الرسوب في الامتحانات المستقلة



المصدر ( المرجع السابق، ٢٠١٠ : ٩ )



يتضح من الشكل السابق ، ازدياد نسبة الرسوب في مادة الرياضيات في جميع الصفوف ( الصف الرابع إلى الصف التاسع ) عن ٦٠% ، أما نسبة الرسوب في مادة اللغة العربية تتراوح ما بين ( ٢٥% إلى ٦٥% ) .

وهذا يدل على تدهور مستوى التحصيل لدى طلاب مدارس وكالة الغوث.

### **الخطة الإستراتيجية لتحسين مخرجات النظام التعليمي :**

من اجل تطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وتحسين جودته ، أطلق مدير عمليات الوكالة ( John Ging ) خطته الإستراتيجية الهادفة إلى تحسين مخرجات النظام التعليمي في مدارس الوكالة بغزة و التي تكونت من :

١- التعليم العلاجي : حيث تم تعيين ١٥٥٦ معلما للمساعدة في تعليم مادتي اللغة العربية و الرياضيات في الصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية .

٢- تعزيز سلطة المدرسة : بحيث يتم التشاور مع مديري المدارس في كل ما يخص موظفيهم و القرارات التي تخص مدارسهم .

٣- معالجة التحديات الناتجة عن المناهج : وذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة و الضعف في المناهج المطبقة، والعمل على إثرائها و تحسين تعليمها .

٤- تحسين العلاقات المدرسية مع الأهالي و المجتمع المحلي : وذلك من خلال تعيين معلم ارتباط لتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي و أولياء الأمور ، خاصة بالنسبة للطلاب ضعاف التحصيل .

٥- تعزيز الاحترام في المدارس : باعتباره مسئولية مشتركة للمعلمين و الطلاب والأهالي .

٦- وقف الترفيع الآلي و إصلاح الامتحانات : وذلك من خلال تطوير برامج تعليمية علاجية في الإجازة الصيفية للطلاب المقصرين ، وإعادة امتحانهم قبل بدء العام الدراسي الجديد ، واعتماد النتيجة كمعيار للنجاح والرسوب. ( ثابت ، ب ت : ٤٨-٤٩ )

### **بالإضافة لتنفيذ الإجراءات التالية :**

١- تخفيض عدد الطلاب الذكور في صفوف المرحلة الإعدادية إلى ٣٠ طالبا في الصف .

٢- زيادة حصص اللغة العربية بمقدار حصتين في الصفوف من الأول الأساسي و حتى التاسع.

٣- زيادة حصص الرياضيات بمقدار حصة واحدة في الصفوف من الأول حتى الرابع و بمقدار حصتين من الخامس حتى التاسع .

٤- استمرار تزويد صفوف المرحلة الدنيا ( الأول و الثاني و الثالث ) بواقع معلم إضافي في كل صف .

٥- تكريم الفائزين في مبادرة المدارس المتميزة على جهودهم ، والنتائج التي حصلوا عليها من خلال توزيع الجوائز المادية وشهادات التقدير ، وذلك على مستوى الطلاب و المعلمين و الإدارات المدرسية . ( المرجع السابق : ٥٤-٥٥ )

وترى الباحثة أن اتباع خطة مدروسة بناء على بيانات و معلومات واضحة يساعد دائماً على اجتياز العقبات ، وتحقيق الهدف .

## التخطيط المدرسي الاستراتيجي

### أولاً: التخطيط الاستراتيجي

يتسم العالم من حولنا بالتغير السريع في كل مجالاته ، خاصة مجال العلم والمعرفة، فالجميع يرغب في التوسع والتطور و الرقي بنوعية وكم المتعلمين ، وهذا التوسع في حاجة إلى موارد مادية وبشرية ، وحسن توزيع لهذه الموارد و استثمارها الاستثمار الأمثل، حيث أن كافة النتائج تعتمد اعتمادا كليا على مرحلة التخطيط .

والتخطيط بهذه الأهمية التي نالها منذ نشأته، قد شهد تطوراً سريعاً و مذهباً خلال العقود الماضية ، بحيث تغيرت مفاهيمه و تنوعت أشكاله و أنماطه، وتعددت أساليبه و تقنياته التي اختلفت جميعها من نشاط لآخر ، ومن دولة لأخرى ، كي يتوافق مع طبيعة أي نشاط وتنظيم معين ، ولكي يستجيب للبيئات و ظروف المجتمع و للأهداف التي يتوخاها. (الحاج محمد ، ٢٠٠٠ : ١٢٣)

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات ، على اختلاف أنواعها وأنشطتها ، في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين ، إذ أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ، إن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي ، على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً . (حسين ، ٢٠٠٢ : ١٦٩)

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة فهو يسعى للإجابة عن سؤالين أساسيين :

ما هو الوضع الحالي للمؤسسة؟

وكيف تريد في المستقبل أن تصبح؟ ، ولا يقتصر على الإجابة فحسب ، بل يبحث على عمل الدراسات الشاملة للواقع القريب المحيط بالمؤسسة ، ومستويات ابعدها من ذلك.

(<http://strategicc.net/lap\1.html-٥\٢٠٠٩>)

فهو أداة إستراتيجية تستخدمها المؤسسة للقيام بعملها بصورة أفضل من خلال تركيز طاقاتها ، والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه الهدف نفسه ، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية . ( ثابت ، ٢٠٠٦ : ٢)

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل و وضع الأهداف و الاستراتيجيات و البرامج الزمنية ، والتأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المعدة. ( مندورة ودرويش ، ١٩٩٤ : ١٥ )

ويعرفه ( غنيمه ، ٢٠٠٥ ) بأنه : اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة ، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة ، والذي يحدد أسلوبها و شخصيتها و يميزها عن غيرها من المؤسسات. ( غنيمه ، ٢٠٠٥ : ٤٣٤ )

إن التخطيط الاستراتيجي هو فن التعامل مع المستقبل ، والوظيفة المبكرة عند نقطة البداية في أي عملية إدارية ، ويتضمن مساحاً لبيئة المنظمة الداخلية و الخارجية ، ثم تحديداً للأهداف الرئيسية ، وتقييمها واختيار المناسب منها ، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع من خلال برامج وجداول زمنية ، توظف على مداها موارد معينة لبلوغ هذه الأهداف التي تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي ، كما انه عملية مستمرة لتصميم ، وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة. ( مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٣٠-٣١ )

أما ( المغربي و غربية ، ٢٠٠٦ ) يعرفانه بأنه التفكير المتعمق و الشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ، ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة ، وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل ( المغربي و غربية ، ٢٠٠٦ : ١١١ )

تتفق الباحثة مع تعريف ( المغربي و غربية ، ٢٠٠٦ ) فالتخطيط الاستراتيجي ينبع من رؤية المؤسسة أي الوضع المثالي لها في المستقبل ، ومن ثم يتم تحديد آليات العمل ، وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي هو الأنسب للبيئات الغير مستقرة ، مثل البيئة الفلسطينية .

### **التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي :**

إن أي عمل يتم بلا تخطيط هو عمل ارتجالي ، ونتائجه غير محددة و غير دقيقة ، ولقد جاء الإسلام ليبنى عقيدة و يقيم دينا ، ويشيد أمة تحمل مشاعل أنوار العلم إلى مشارق الأرض و مغاربها، ولهذا يصبح التخطيط ذا أهمية في الإسلام.

فيضع لهم التشريعات الكفيلة بنجاحهم في الحياة فهو يدعو للأخذ بالتخطيط الملائم لحياة المسلمين و يدعو للمشاركة و الشورى في مدارس الأمور قبل البت فيها، و يدعو إلى جودة التنفيذ و سلامة التطبيق، والمتابعة البناءة الهادفة، فضلا عن ذلك فهو يدعو إلى مراعاة الظروف التي يتم فيها العمل وأثرها على الانجاز وتحقيق الغايات. ( سليمان ، ١٩٩٨ : ٢١ ).

إن المتأمل لآيات القرآن الكريم ، وتوجيهات السنة المطهرة، وسيرة الصحابة رضوان الله عليهم جميعاً، يرى الكثير من المعاني و المفاهيم التي ترتبط بمعاني ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، وان لم تأخذ شكل المفاهيم الإدارية المعاصرة.

فالعديد من الآيات الكريمة تحت على التخطيط لمواجهة مصير الآخرة و الاستعداد له ،ويتضح ذلك جلياً في الآية الكريمة ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْتَظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ (الحشر : ١٨)

فالآية الكريمة توجه الذين آمنوا إلى التأمل، التدبير، الإعداد، الفحص و الإحصاء لكل ما سوف يتخذ من تصرفات ، أو قرارات ، أو أعمال، أو مهام ، وانعكاسها على ما يحقق النفع و المصلحة في الدنيا و الآخرة، أما الغد الممتد في ضمير الغيب ما بعد الحياة ليصل إلى الحياة الأخرى ، وهذا هو المعنى الشامل للتخطيط . (ماضي ، ٢٠٠٦ : ٥٦)

وقد استخدم نبي الله يوسف بن يعقوب عليهما السلام خطة طويلة المدى للتصدي لكارثة اقتصادية كانت ستحدق بمصر و سيعاني منها المصريون العناء الكبير، إذ يقول المولى جل و علا على لسان نبيه يوسف تأويلاً للرؤيا التي رآها عزيز مصر وطلب منه تفسيرها:

﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (٤٩)﴾ (سورة يوسف : ٤٧-٤٩)

والآيات الكريمة توضح خطة شاملة لمواجهة الأزمة الاقتصادية المتوقعة وتتألف من ثلاثة مراحل : خطة إنتاجية ، وخطة ترشيد للاستهلاك ، وخطة ادخار ، فالمرحلة الأولى و الثانية تدعوان إلى مضاعفة الإنتاج الزراعي ( دأبا) بنشاط متواصل و فترات متعاقبة لمدة سبع سنوات ، ثم تحثان على ترشيد الاستهلاك في الأكل و الاستعمال على أن يتم ترك الجزء الأكبر من المحصول في سنابله ، فهو أبقى و أحفظ من التلف و الفساد نظراً لعناصر الحفظ التي أودعها الله تعالى فيها لسلامة المحصول ، وبذلك يتم مواجهة السبع سنين العجاف و الضنك الاقتصادي الشديد بالاحتياطي من المحصول الذي أعدته المرحلة الثالثة من الخطة فتمر الأزمة بسنواتها السبع بسلام . ( الأشعري ، ٢٠٠٠ : ١٥٧ ) .

إن التخطيط في الإسلام يهتم بالإعداد وترتيب الأولويات ، يقول الله تعالى :  
﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ  
وَأَخْرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ  
وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ (٦٠) ﴿(الأنفال : ٦٠)

إن التدبير الدقيق لهذه الآية الكريمة يوضح ضرورة الاهتمام بالمعنويات (القوة) قبل  
الماديات ( رباط الخيل ) ، فهذا الترتيب الإلهي لهما هو ترتيب منطقي يركز على الأهم ثم المهم،  
فإعداد المرحلة الأولى هو الأساس و المنطلق للمرحلة الثانية، أي إن الاهتمام بالمرحلة الثانية هو  
اهتمام ناقص مما يجعلها خواء ، وإن كانت لها انجازات تجسمها لأنها قائمة على قواعد واهية تفتقر  
إلى الإيمان الذي يباركها ، فالقوة هنا رمز للإيمان و العلم والمعرفة ومدى استيعابها و الاقتناع  
بأهمية الهدف المراد تحقيقه، فلا يمكن أن يتحرك الإنسان بدونها تحركا فاعلا في محيطه القريب أو  
البعيد، لهذا جاءت القوة في المرتبة الأولى من الآية الكريمة لأنها تشكل القاعدة الأساسية الصلبة  
التي تركز عليها الماديات( رباط الخيل) ( الأشعري ، ٢٠٠٠ : ١٥٣ )

و إن حياة الرسول صلى الله عليه وسلم قائمة على التخطيط المستمر فأعماله كانت  
محسوبة في كافة مراحل حياته سواء كانت هذه المراحل سرية أم علنية ، دعوية أم جهادية ، سياسية  
أو اقتصادية ، أو اجتماعية.

فبعض الأحاديث النبوية تدل على التخطيط و العمل لتفادي تقلبات المستقبل ، منها قوله ( صلى  
الله عليه وسلم) لسعد بن وقاص ( رضي الله عنه) عندما أراد أن يتصدق بماله كله ، أن يعمل  
لمستقبل وورثته كما جاء في الحديث : عن عامر بن سعد بن وقاص ، عنه عن أبيه رضي الله  
عنهما، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "انك إن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم  
يتكفون الناس" ( البخاري ، ٨٦٩ : ١٤٣١ )

كما برزت مهارة النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة ،  
حيث وزع الرسول صلى الله عليه وسلم قادة جيشه ، لكي يدخل كل قائد من الجهة التي حددت له  
، سعد بن عباد و ابنه يدخلان بقواتهما من جهة الشرقية ، وأبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها  
الغربية ، والزبير بن العوام يقود خيل المهاجرين و الأنصار ، لغرز راية الإسلام ، أما خالد بن الوليد  
يدخل مكة ، حيث تجمع مقاتلوا قريش و حلفائهم لمنع القوات الإسلامية من اجتياز مكة ، وقد كان  
لجيوش المسلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة.( الصخيان ، ١٩٨٦ : ٨٩ )

ولعل قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه " ربوا أولادكم لزمان غير زمانكم " يحمل مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، لأنه يأخذ في الحسبان المتغيرات التي قد تطرأ في المستقبل . ( عبد الحي ، ٢٠٠٦ : ٣٣ )

إن التخطيط في الإسلام يعد وظيفة إدارية يقوم بها فرد أو جماعة من أجل وضع ترتيبات عملية مباحة لمواجهة متطلبات مستقبلية مشروعة ، في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة و الإمكانيات الراهنة، والمتوقعة كأسباب ، توكلنا على الله عز وجل من أجل تحقيق أهداف مشروعة. ( الأشعري ، ٢٠٠٠ : ١٣٦ )

يتضح مما سبق أنه يجب الالتزام بحدود الله سبحانه وتعالى التي بينها في كتابه إجمالاً ، وفصلها الرسول صلى الله عليه وسلم فالتخطيط وسيلة لعبادة الله تعالى فلا بد من التقيد بمشروعية الاحتياجات المستقبلية مع توفير معلومات صحيحة وعدم المبالغة في التقديرات المالية و الفنية والبشرية ، والنظر لها بنظرة واقعية مع التوكل على الله سبحانه وتعالى ، فهي القاعدة الأساسية في التخطيط الإسلامي.

### نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط من مستحدثات العصر ، فهو مظهر أساسي للمجتمع البشري تمتد جذوره عبر التاريخ ، حيث عرفت الحضارات القديمة أساليب التخطيط ونفذتها بمقتضى العرف السائد بينها، ثم نمت هذه الأساليب وتقدمت مع نمو هذه الحضارات وتطورها.

وعلى الرغم من أن فكرة التخطيط قديمة ، إلا أن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة إذ يرجع إلى أوائل الربع الثاني من القرن العشرين عندما خرج الاتحاد السوفيتي على العالم بأول خطة خماسية للتنمية ( ١٩٢٨ - ١٩٣٣ ) (مرسي ، ١٩٩٣ : ٢٣٩ )

وبعد أن ظهرت نتائج التخطيط السوفيتي وفعاليته اقتصادياً، اجتماعياً ، سياسياً وعلمياً في الحرب العالمية الثانية، وكان من نتائجه ارتياد أول إنسان للفضاء ، شعرت الولايات المتحدة الأمريكية بالعجز أمام الاتحاد السوفيتي . ( عبد الحي ، ٢٠٠٦ : ٣٤ )

فأصبح التخطيط سمة من سمات التقدم، تأخذ به الدول الاشتراكية و لا تجد الدول الرأسمالية أي غضاضة في الأخذ به ، فكل المجتمعات الراغبة في التقدم الجادة في تحقيقه أو المحافظة عليه تراه وسيلة عملية لتجميع القوى وتنسيق الجهود ، وتنظيم النشاط الذي تبذله جماعة من الجماعات ، داخل إطار واحد ، تتكامل فيه الأهداف وتتوحد فيه المواقف ، بحيث يمكن الانتفاع بذكاء الأفراد و معلوماتهم ومقدرتهم العلمية والعملية واستغلال إمكانيات البيئة والإفادة من خبرات الماضي وتجارب الحاضر للوصول إلى أهداف تقابل احتياجات المجتمع وتحقق وصوله إلى حياة اجتماعية أفضل . ( عبود ، ١٩٧٨ : ١٣٠ )

أما مفهوم الإستراتيجية قد ظهرت منذ قرون في الحضارة اليونانية ، وهي مشتقة من كلمة ( Strategos ) وهي تعني فن القيادة ، وقد ظل مفهومها مرتبطاً بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك . ( المغربي ، ١٩٩٩ : ٣١ )

فالتخطيط الاستراتيجي ظهر كمفهوم في الستينات حيث يعود الفضل إلى شخصين هما:  
\* Chester Barnard وهو موظف كبير في شركة التليفون و التلغراف الأمريكية.  
\* Chandler Alferd وهو أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية ، حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا ، وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو و التطور ، وتوصل إلى أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تختلف بطبيعتها و توجهاتها باختلاف الاستراتيجيات المتبعة فيها . ( القطامين ، ١٩٩٦ : ١٥ )

بدأ عام ١٩٦٢ تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكية ، وعندما أثبت هذا النظام نجاحا كبيرا دعا الرئيس الأمريكي جونسون عام ١٩٦٥ إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفدرالية للحكومة . ( خطاب ، ٢٠٠١ : ٤ )  
ولعل الأزمات التعليمية التي واجهت غرب أوروبا و الولايات المتحدة ، والتي من أهمها أزمة التمويل وسياسات التقشف الحكومي البريطاني ، وما استوجبتته من إصلاحات عام ١٩٨٨ مهدت إلى ظهور التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى حيز التطبيق . ( مدبولي ، ٢٠٠١ : ٩ ، ٤٣ )

ينضح مما سبق تطور البعد الاستراتيجي لمفهوم التخطيط ، حيث شمل جميع المجالات العسكرية والحربية ، الاقتصادية و السياسية ، التربوية والاجتماعية، وذلك نتيجة لما تحققه نتائجه من انجازات.



## ما ليس من التخطيط الاستراتيجي :

لكي يزداد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وضوحاً وإزالة كل الغموض حوله ، لابد من توضيح بعض النقاط التي لا يشملها :

- التخطيط الاستراتيجي ليس تنبؤاً : فالتنبؤ امتداد طبيعي من الحاضر إلى المستقبل ، أما التخطيط الاستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار التغيرات السريعة و الكبيرة في البيئة ، وتأثيراتها على المستقبل .
- التخطيط الاستراتيجي ليس تطبيقاً للأساليب الكمية في التخطيط : فهو يعتمد على التحليل و البحث و الإبداع و الابتكار ، والتعمق في ذات المؤسسة وبيئتها ، وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط .
- التخطيط الاستراتيجي ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط: لكنه قرارات حاضرة أيضاً فكثير من القرارات الإستراتيجية التي تؤخذ اليوم تؤثر في مستقبل ومصير المؤسسة .
- التخطيط الاستراتيجي ليس إنهاء للمخاطرة : بل انه يساعد على تقييم المخاطرة ، استناداً إلى معايير إستراتيجية موجودة في الأهداف العامة ، ورسالة المؤسسة وغيرها. ( العارف ، ٢٠٠٢ : ١٠ )

وأضاف (غنيمة، ٢٠٠٥) بعض العناصر الغير موجودة ضمن مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

- التخطيط الاستراتيجي ليس محاولة لعمل نسخة طبق الأصل من المستقبل : لذا يجب مراجعة الخطط الإستراتيجية على نحو دوري ، وان تكون مرنة بحيث تتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة.
- التخطيط الاستراتيجي لا يتضمن بالضرورة إعداد مجموعة خطط تفصيلية معقدة و متشابكة.
- التخطيط الاستراتيجي ليس بديلاً للحدس و القدرة على الحكم. ( غنيمة ، ٢٠٠٥ : ٤٣٣ - ٤٣٤ )

ويتضح مما سبق ، أن الكثير يخلط تلك العناصر بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، مما يتسبب في التطبيق الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي - وبعد ذلك من معوقات تطبيقه- ولنفادي ذلك لابد من وضوح المفهوم لجميع أفراد المؤسسة .

## الإستراتيجية :

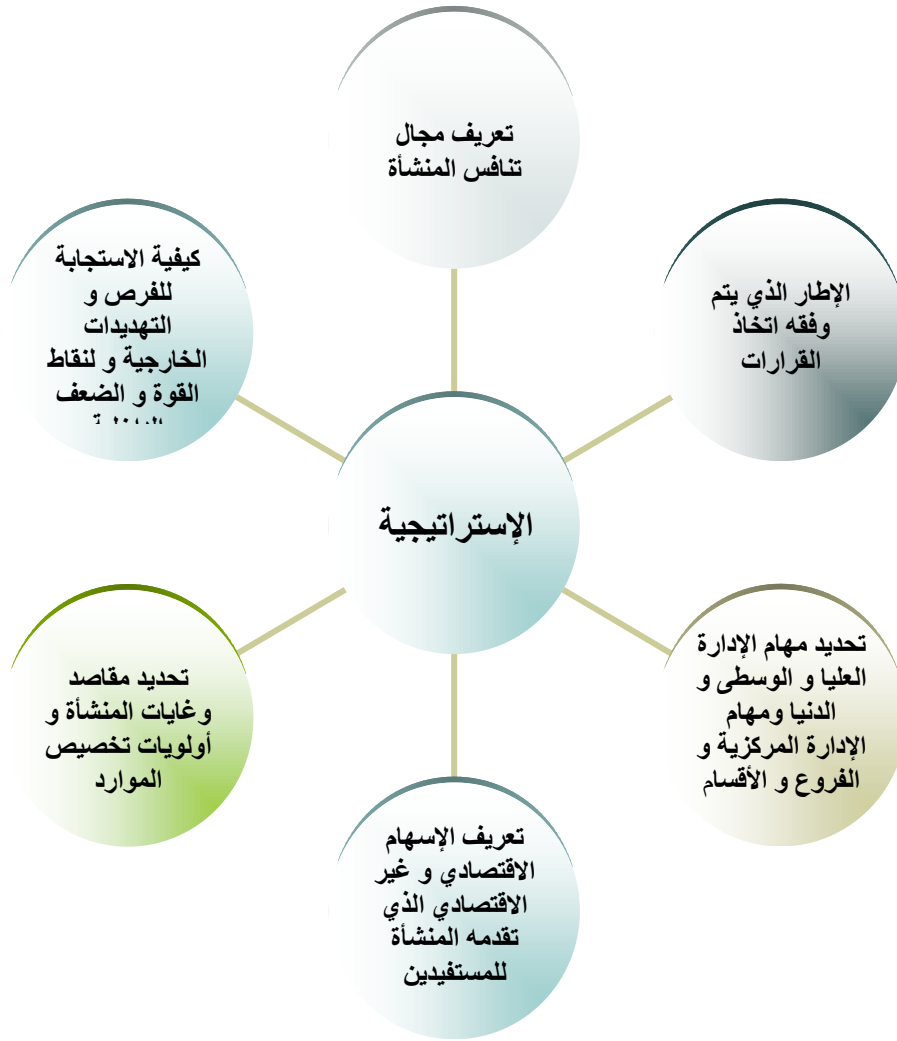
تعد من المفاهيم حديثة الاستعمال وهي مصطلح مستعار من علوم الحرب و السياسة ، وتعرف بأنها : فن التدبير الحربي ، أي فن استخدام القوى و الموارد كلها لتحقيق الانتصار في الحرب.( المليجي ، ٢٠٠٢ : ١٩٤ )

فمصطلح الإستراتيجية شائع الاستعمال في مجال السياسة ، ويعني تحديد الأهداف ، وتحديد القوة الضاربة وتحديد الاتجاه الرئيسي للحركة، أو كيف يستخدم الجنرال القوى المحيطة به لضمان النصر في الحرب وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية ثلاث أبعاد : البعد الأول : الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتحدد سلوكه ضمن إمكانيات الهدف الذي يسعى إلى انجازه.

البعد الثاني : الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم انه ليس في فراغ ، وان قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف و اتخاذ القرارات. البعد الثالث : الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن، ومتى يجب أن يتصرف.( القطامين ، ٢٠٠٢ : ٣٩ )

أوضح (مندورة ودرويش ، ١٩٩٤ ) أبعاد أخرى للإستراتيجية موضحة بالشكل التالي:

شكل (٣-٢)  
الأبعاد التي تشكل منها الإستراتيجية



المصدر (مندورة ودرويش، ١٩٩٤: ١٢)

يتضح من الشكل السابق التالي:

- ١- تعطي الإستراتيجية إطاراً موحداً عاماً يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة ومتكاملة.
- ٢- الإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى، وخطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد .
- ٣- تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة ، حيث تسعى للإجابة على سوألين أساسيين :

- ما هي مجالات عمل المنشأة حالياً؟
  - ما هو مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المنشأة؟
- ٤- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص و التهديدات الخارجية و لنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة.
- ٥- تشكل الإستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المنشأة.
- ٦- الإستراتيجية هي تعريف للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المنشأة لجميع المستفيدين منها، مع مراعاة مصلحة قطاع أوسع من المستفيدين ، وان تتجنب التركيز على تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد. ( مندورة ودرويش، ١٩٩٤ : ١٣-١٤ )

### أساليب التخطيط الاستراتيجي :

أوضح ( غنيمة ، ٢٠٠٥ ) ثلاث أساليب رئيسة يمكن للمدير اتباعهم عند إعداد الخطط الإستراتيجية:

١- **التخطيط الذي يعتمد على الحدس:** عند استخدام المدير لهذا الأسلوب فإنه يعتمد على قدرته الذاتية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتتم هذه العملية في ذهن متخذ القرار في كل الأحوال، إلا أنها لا تسفر عن أية خطط مكتوبة ، كما أنها تتسم بأفق زمني محدود وتعتمد على الخبرة السابقة والقدرات العقلية و الشخصية لمتخذ القرار.

٢- **التخطيط الاستراتيجي المنهجي :** و فيه يتم بناء على منهج منظم متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات ، حيث يعرف كل شخص بالمؤسسة ما الذي يتم ، هذا بالإضافة لإعداد أدلة توضح دور كل فرد و العمل الذي سوف يؤديه وفي النهاية تسفر عن خطط مكتوبة.

٣- **المزج بين الأسلوب الاستراتيجي المنهجي و الحدس :** عند استخدام المدير لكلي الأسلوبين ، قد يحدث تعارض بينهما عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية فالمدير الناجح عند استخدامه لأسلوب الحدس في اتخاذ القرارات يرفض قبول القيود التي يفرضها نظام التخطيط الرسمي ويشعر بعدم الراحة إزاء أساليبها وطرق معالجتها والمدير الذي يعتمد على الحدس أكثر فاعلية. ( غنيمة، ٢٠٠٥ : ٤٤٨ )

وأياً كان الأسلوب المتبع فإن ما تسفر عنه النتائج هو بمثابة الحكم على مدى فاعلية الأسلوب المستخدم.

## خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يرى ( العجمي ، ٢٠٠٧ ) أن استخدام التخطيط الاستراتيجي يتميز بأنه :

- ١- يشجع على التفكير الاستراتيجي .
- ٢- يوضح اتجاه المستقبل .
- ٣- يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل.
- ٤- يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة.
- ٥- يقدم نظاماً متكاملًا لاتخاذ القرار .
- ٦- يساعد على تطور الأداء .
- ٧- يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسة التي تواجه المؤسسة .
- ٨- يتعامل بصورة فعالة مع المتغيرات السريعة .
- ٩- يركز على العمل الفريقي. ( العجمي ، ٢٠٠٧ : ٤٠٥ )

كما أضاف كل من ( حافظ والبحيري ، ٢٠٠٦ ) بعض الخصائص الأخرى:

- ١- وضوح الأهداف و السياسات و الإجراءات.
- ٢- تدرج الخطة في السير بالوسائل و الإجراءات .
- ٣- واقعية الخطة في وسائلها و إجراءاتها.
- ٤- شمول التخطيط لمختلف مستويات المؤسسة.
- ٥- اقتصادية التخطيط و توفيره للجهد و المال و الوقت .
- ٦- أن يسهم التخطيط في مختلف مستويات المؤسسة .
- ٧- صدق ودقة المعلومات.
- ٨- المرونة.
- ٩- محاسبة المؤسسة على الأداء و الانجاز .
- ١٠- توضيح مسار المؤسسة في أعمال وإجراءات. ( حافظ والبحيري ، ٢٠٠٦ : ٨٩ )

ويلاحظ أن توظيفه في شتى المجالات يؤدي إلى تحقيق وانجاز الأهداف على أكمل وجه وذلك لما يمتلكه من خصائص وسمات ينفرد بها عن غيره من أنواع التخطيط .

## أهمية التخطيط الاستراتيجي :

بعد استعراض مفهوم التخطيط الاستراتيجي و أهم مميزاته تتضح أهميته كما أوضحها ( خطاب ، ١٩٨٥ ) بالتالي :

- ١- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات .
- ٢- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وترشيد تخصصاتها وتعظيم العائد من استخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
- ٣- التنبؤ بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية العامة والخاصة وتشخيص أثارها على حركة الإدارة وتحديد الفرص المتاحة ، بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.
- ٤- تحقيق القدرة على التأثير و القيادة بالنسبة للمنتج والسوق والجانب التكنولوجي بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة بالنسبة لهذه الجوانب هي رد فعل للأحداث الجارية ومجرد استجابة لها.
- ٥- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق هذه الأهداف و الالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة .
- ٦- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين الإدارة العليا و الوسطى ومستوى التشغيل وبين التنفيذ والاستشارة . ( خطاب ، ١٩٨٥ : ٢٢ )

يتضح مما سبق أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من تعامله مع المستقبل والتغيرات التي قد تطرأ على المجتمع وبيئة العمل فهو يساعد على فهم البيئة الخارجية وتحديد ما بها من فرص واستثمارها ومعرفة التهديدات وتجنبها وأيضاً تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتعزيز نقاط القوة وتفاذي نقاط الضعف وذلك يتم عن طريق توفير قاعدة بيانات عن المؤسسة والبيئة الخارجية لها .

ويؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والعمل بروح الفريق داخل المؤسسة .

## مبررات التخطيط الاستراتيجي :

- إن أهم المبررات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة ، تتمثل في النقاط التالية :
- ١- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة تؤدي إلى الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة .
  - ٢- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة ، عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات ، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة ويحدث ذلك عندما تختلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها ( المؤسسات المنافسة) .

٣- تولي مدير عام جديد للمؤسسة ، إن تمتع المدير العام الجديد بسلطات و مسؤوليات واسعة  
تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز أهداف مؤسسته.  
( القطامين ، ١٩٩٦ : ٩٢ \_ ٩٣ )

لعل وجود أكثر من مؤسسة تقدم نفس الخدمات للمواطنين زاد من التنافس بينها للحصول  
على أكبر عدد من المستفيدين ، مما أدى إلى تغيير نمط التخطيط السائد في تلك المؤسسات  
واستحداث نمط جديد يحقق لهم أهدافهم ، حيث أن التجارب أثبتت مدى تحقيق التخطيط  
الاستراتيجي للأهداف ، استدعى ذلك تطبيقه في جميع المجالات ،الاقتصادية و الاجتماعية و  
الثقافية .

### مراحل التخطيط الاستراتيجي :

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل ، وتتمثل أولى تلك المراحل بالإجابة على التساؤلات  
التالية :

- ما عمل المؤسسة ؟ و ماذا سيكون ؟ وماذا يجب أن يكون ؟
  - ما الغرض الذي ستخدمه الخطة الإستراتيجية ؟ كيف ستساعد الخطة الإستراتيجية هذه المؤسسة ؟
  - هل ستصبح الخطة الإستراتيجية أفضل من الخطة المستخدمة حالياً في المؤسسة ؟
  - هل القيادة الحالية بالمؤسسة مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي ؟
  - ما تكلفة هذا التخطيط من حيث الوقت و الجهد البشري ؟
  - من الذي يجب أن يكون ضمن أعضاء فريق التخطيط؟ وهل كل عضو لديه خبرة في مجال  
التخطيط ؟
  - هل ن فكر فيما يجب عمله في هذا التخطيط ؟ هل نرغب في صنع قرارات مرتبطة بمستقبل  
المؤسسة ؟
  - هل لدينا القدرة على استخدام هذا التخطيط ؟
  - ما المعوقات التي تحد من قدرتنا تجاه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ؟ ( حسين ، ٢٠٠٢ :
- (١٧٠

ومن ثم تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بالمرحل التالية :

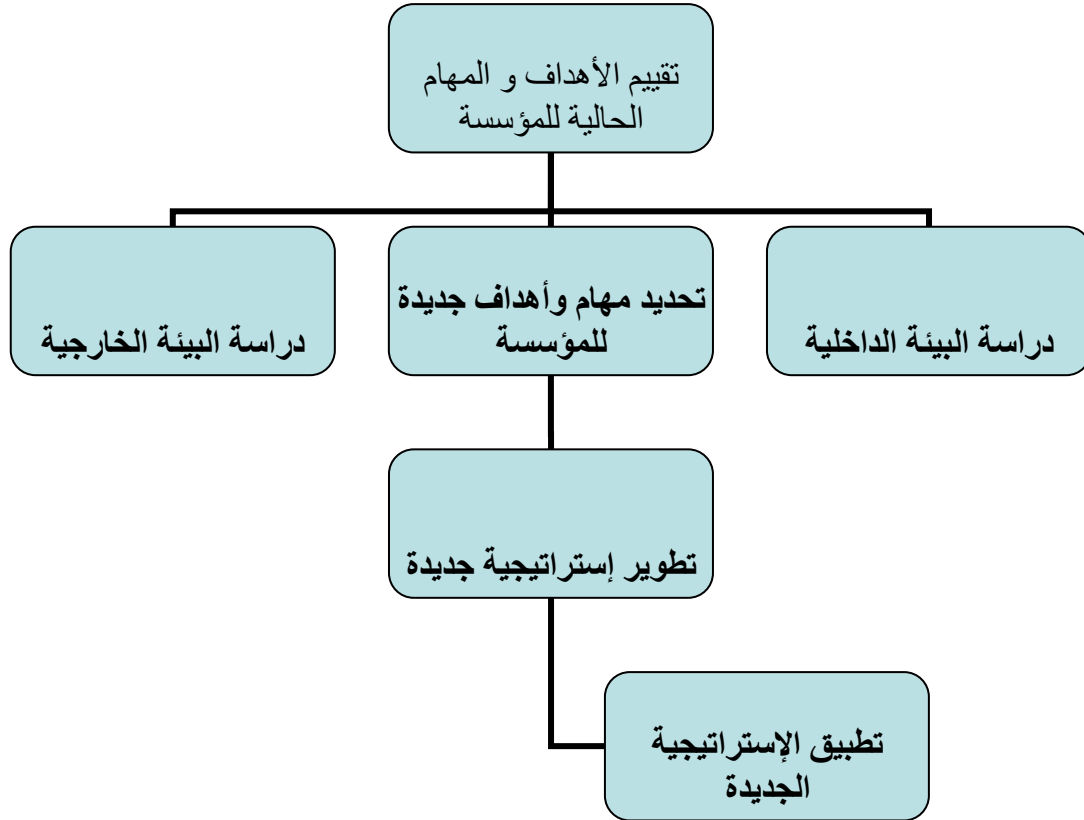
- ١- وضع الإطار العام للإستراتيجية .
- ٢- دراسة و تحليل العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة ، لتحديد الفرص التي تتيحها ، والقيود  
التي تفرضها.

- ٣- دراسة و تحليل العوامل الداخلية للمنظمة ، لتحديد الفرص التي تتيحها و القيود التي تفرضها .
- ٤- تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة ، والمقارنة بينها ، واختيار البديل الاستراتيجي .
- ٥- وضع السياسات و البرامج و الموازنات ، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة و قصيرة الأجل ، ووضعها على شكل برامج زمنية .
- ٦- تقييم الأداء الحالي في ضوء الأهداف ، والاستراتيجيات الموضوعية ، ومراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة .
- ٧- إعداد الترتيبات التنظيمية و الإدارية اللازمة ، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية . (خطاب ، ١٩٨٥ : ٩٨)

وقد أوضح David إطاراً عاماً لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة:

شكل (٣-٣)

الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي عند (David، ١٩٨٦)



المصدر(عطا الله ، ٢٠٠٥ ، ٤٦)



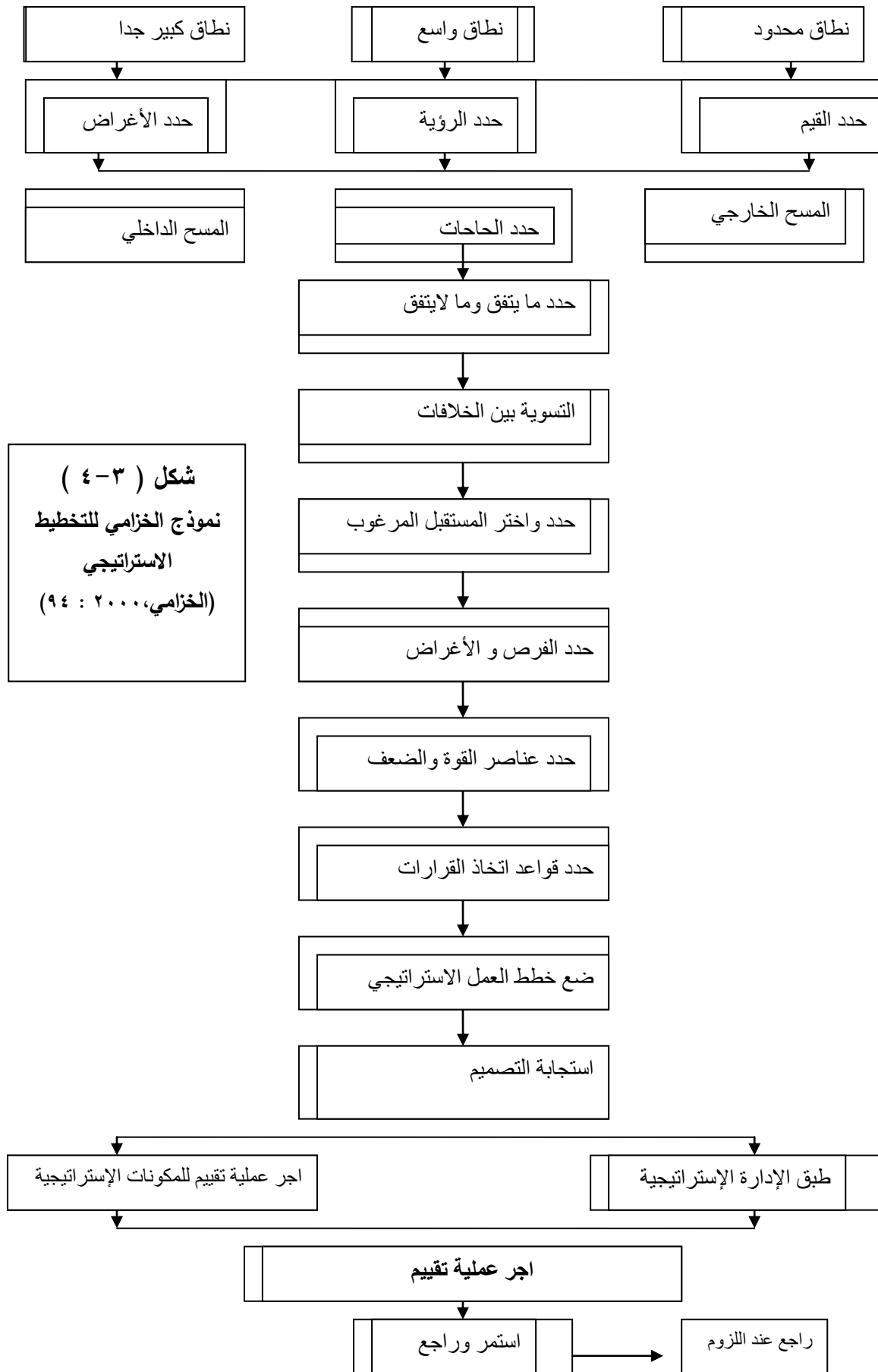
يتضح مما سبق أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم بالمراحل التالية :

- ١- تشكيل الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- ٢- تحديد رسالة المؤسسة.
- ٣- تحديد المهام و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ٤- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة .
- ٥- تنفيذ الخطط الإستراتيجية .
- ٦- المتابعة والتقويم.

### نماذج للتخطيط الاستراتيجي:

يحظى التخطيط الاستراتيجي بعدة نماذج و إن كانت تبدو متباينة في الشكل إلا أنها تتفق بمراحل التخطيط الأساسية ومن تلك النماذج :  
أولاً: نموذج ( الخزامي ، ٢٠٠٠):  
يوضح ( الخزامي ، ٢٠٠٠) مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع مجموعات تضم عدة وظائف هي :

- ١- المدى : باختيار نمط ومدى التخطيط ذي النطاق الكبير ، والذي يتعامل مع ماذا يكون ؟ و ماذا يجب أن يكون ؟ وماذا يمكن أن يكون؟
- ٢- جمع البيانات من خلال تحديد القيم و المعتقدات و ذلك عن طريق :
  - تحديد الرؤى.
  - تحديد الأغراض الحالية.
  - تحديد الحاجات.
- ٣- التخطيط :
  - بتحديد ما يتفق و ما لا يتفق ، والتكامل بين الرؤى و المعتقدات و الحاجات و والأغراض الحالية .
  - تحديد الأغراض.
  - تحديد عناصر القوة و عناصر الضعف.
  - تحديد قواعد اتخاذ القرار.
  - وضع خطة استراتيجيه تنفيذية للإجابة على الأسئلة التالية : ماذا؟ وكيف ؟ ومن ؟ ومتى ؟ ولماذا؟ وأين؟



#### ٤- التطبيق و التقييم :

- تصميم الاستجابة و تطبيق ما قد تم تخطيطه.
- إجراء تقييم للمكونات وإجراء المراجعة عند اللزوم .
- إجراء تقييم نهائي يلخص إجمالي الخطوات ، ويحدد ما يتطلب التغيير وما هو مستمر وقائم . ( الخزامي ، ٢٠٠٠ : ٨٩-٩٤ )

يلاحظ مما سبق تصنيف عملية التخطيط الاستراتيجي ضمن أربع مجموعات ، تبدأ بعملية تحديد لنمط التخطيط وتحفيز العاملين للمشاركة في جميع خطواته ، ثم يتم بعد ذلك جمع المعلومات والبيانات ، يلي ذلك عملية التخطيط التي يتم فيها ترجمة أهداف المؤسسة إلى آلية عمل لتحقيق رؤية المؤسسة مع إجراء عملية مسح شاملة لبيئة المؤسسة الخارجية والداخلية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتقليل نقاط الضعف ، واستثمار الفرص المتاحة وتفادي المخاطر والتحديات.

ثانياً: نموذج (Guluek , ١٩٧٨):

حدد (Guluek) خمسة مكونات أساسية للتخطيط الاستراتيجي هي :

- ١- المهمة و أهداف المنظمة :
- حيث لا بد من تحديد رسالة وأهداف المنظمة وكذلك القيم ، أي الثقافة التنظيمية ككل .
- ٢- مرحلة التحليل و التشخيص :
- وتشمل القيام بعملية التحليل الشامل للبيئة العامة و التنافسية ، ودراسة كلا من الفرص و التهديدات، وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، لغرض فحص وتشخيص عوامل القوة والضعف.
- ٣- مرحلة الاختيار :
- وهي عملية تشمل التفكير بالبدائل المختلفة، والسعي لتنمية العديد منها ، وذلك لغرض اختيار الإستراتيجية المناسبة.
- ٤- مرحلة التنفيذ :
- وفيها يتم ربط الخطط والسياسات و المصادر ، والتركيب التنظيمي ، وتشمل هذه المرحلة كل من الموارد و التركيب التنظيمي و السياسات و الخطط ونمط الإدارة و الرقابة ، وعملية التقييم .
- ٥- مرحلة التغذية بالمعلومات :
- لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للإستراتيجية، والأهداف و الأداء الاستراتيجي للمنظمة.( الحسيني ، ٢٠٠٠ : ٣٩ )

ويلاحظ مما سبق ، أن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ بتحديد رسالة وأهداف المنظمة، ثم إجراء مسح شامل لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية ثم انتقاء الاستراتيجيات الأكثر إلحاحاً لتحقيق أهداف

المنظمة، ثم مرحلة التنفيذ مع التقويم و الرقابة المستمرة لإمداد المنظمة بالتغذية الراجعة التي تعد آخر مراحل التخطيط الاستراتيجي .

### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

على الرغم من الانجازات التي حققها إلا أنه يواجه بعدة مشكلات ، أهمها:

- ١- قلة وعي الإدارة العليا بأهمية العمل وعدم الالتزام بالإعداد المسبق بتخطيط إستراتيجية العمل.
- ٢- حجم المجموعة كبير للغاية أو صغير ، مما يؤدي إلى عدم وجود القيادة المشتركة.
- ٣- عدم وجود سياسة للمنظمة تؤمن بالتخطيط و تمنح مكافآت للعاملين فيه.
- ٤- عدم الالتزام بالوقت ، أو المصادر للقيام بعملية التخطيط ، أو التوقعات غير الواقعية، أو التسرع في القيام بعملية التخطيط.
- ٥- زيادة معدل الضغط و النمو يومياً.
- ٦- تهيئة نموذج تخطيط الإستراتيجية على الموقف المميز.
- ٧- عدم الرغبة في تصور المستقبل أو الاستعداد المسبق أو القيام بعمل إبداعي،
- ٨- تجنب الاختيارات الصعبة ، و الفشل في تحديد الأولويات ، أو تحديد الميزانيات.
- ٩- عدم تقديم المكافآت ، وانخفاض مستوى المغامرة ، والتحفيز لعملية التفكير في تخطيط الإستراتيجية.
- ١٠- صعوبة إدراك عوامل قياس مستوى النجاح.
- ١١- حدوث الأخطاء السابقة في محاولات التخطيط.
- ١٢- عدم المثابرة في إكمال عملية التخطيط نفسها.
- ١٣- التغيير المستمر للأولويات وعدم وضعها في مسار واحد.
- ١٤- عدم إدارة مرحلة التنفيذ و عملية التخطيط .
- ١٥- الصعوبة في الحفاظ على الاستمرارية .
- ١٦- التعهد الضعيف بتحقيق المنتجات النهائية لخطة إستراتيجية العمل.
- ١٧- الفشل في تقويم المصادر اللازمة ( المالية و البشرية) في مرحلة التنفيذ .
- ١٨- المعلومات غير الدقيقة حول التأثيرات الاجتماعية و التنافسية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والفنية ، كذلك التأثيرات الصناعية و العملاء.
- ١٩- اختلاف الاتجاهات و الأولويات في بيئة العمل.

٢٠-الصراعات و اختلاف السياسة المتبعة ،ونقص المهارة في التعامل مع الأفراد في الإدارة العليا، وعند العمل معا. ( هاينز ، ٢٠٠١ : ٢٥-٢٦ )

يتضح مما سبق أن تلك المعوقات تحدث من قبل القائمين بعملية التخطيط وللتغلب عليها لابد من وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعملياته لجميع العاملين بالمؤسسة ، وأن تتبنى الإدارة العليا البعد الاستراتيجي في تخطيطها وتدريب العاملين بها على استخدامه ، وأيضاً لابد من مراعاة الدقة والموضوعية في جمع المعلومات و البيانات الخاصة ببيئة المؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي الفعال يعمل على التكيف مع المتغيرات البيئية ويستثمر الموارد ونقاط القوة ، لاقتناص ما تهيئه البيئة من فرص.

## ثانياً: التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

تحرص الإدارة المدرسية الناجحة على التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستمرار في التميز و التفوق و الإبداع فتوفر لطلبتها وللعاملين بها ما يضمن تحقيق ذلك ، كما أنها تشجعهم على التقدم و النجاح من خلال واقع عمل يومي مدروس وملموس ، حيث تبين لهم رسالة وأهداف مدرستهم ونقاط القوة ومواطن الضعف والتحديات المنوطة بعملهم والفرص المتاحة لأن تكون مدرستهم في الطليعة وتضع هذه الإدارة المدرسية القواعد الإرشادية وترسم الإطار السلوكي الذي يعبر عن نظرة طموحة وأسلوب قويم في تعاملها مع طلبتها وأولياء أمورهم وهيئة التدريس وكافة الموظفين .

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

إن التخطيط المدرسي الاستراتيجي شأنه شأن التخطيط الاستراتيجي قد تناوله المتخصصون بالتعريف و التحليل في عشرات الكتابات فعرفه ( مدبولي ، ٢٠٠١ ) : التحليل الدقيق للوضع الراهن، و العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على المدرسة ، مما يستدعيها إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسية ، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها ، وحتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها وبذلك ترسخ القيم الأساسية و المعتقدات التي تؤمن بها.(مدبولي، ٢٠٠١ : ٣٤)

ويعرفه ( الأغا ، ٢٠٠٨): بأنه تصور للمستقبل يقوم به مدير المدرسة بمشاركة العاملين ، قائم على أسس علمية ينطلق من الواقع ويستلهم خبرات الماضي ، ويهدف للانتقال بالمدرسة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل ، ويتم ذلك بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمدرسة وتحديد نقاط القوة و الضعف و التعرف على الفرص و التحديات ، وتعزيز نقاط القوة و تلافي نقاط الضعف واغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات و الأزمت التي تواجه المدرسة ، وذلك بهدف الارتقاء بها نحو الأفضل .( الأغا ، ٢٠٠٨ )

ويعرفه ( زاهر ، ١٩٩٣ ) : بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة و الممكنة ، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة و المتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ . ( زاهر ، ١٩٩٣ ، ١١٤ ) .

وقد عرف (شبلق ، ٢٠٠٦) التخطيط المدرسي الاستراتيجي بأنه : عبارة عن تصور للمستقبل قائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية و الخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ليتميز بالرؤية الشاملة و الكاملة و البعد الزمني ، وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الجذري ليضع مدير المدرسة أمام تصور مبدع مفكر . ( شبلق ، ٢٠٠٦ : ٦٣ )

وتعرف الباحثة التخطيط المدرسي الاستراتيجي إجرائياً كالتالي : هو تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة مع فريق التطوير المدرسي لترجمة ما اختارته المدرسة من أهداف إستراتيجية إلى أفعال وأحداث ، من خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية و الخارجية المؤثرة على المدرسة لمواجهة مشكلة الهدر التربوي حتى تتحقق رؤية المدرسة و رسالتها .

وبلاحظ من التعريفات السابقة أنها اتفقت على النقاط التالية :

- أ- تحديد رؤية خاصة بمستقبل المدرسة ، مع توضيح رسالة المدرسة للجميع .
- ب- الاعتماد على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة .
- ت- وضع الاستراتيجيات للانتقال من واقع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل .

#### متطلبات التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

يحتاج التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، لبعض المهام و الأنشطة التي بوجودها يتم انجاز الخطة الإستراتيجية على أكمل وجه ، وقد أجملها ( Dlugosh ) كالتالي :

- أ- حشد التأثير من قبل قادة المدرسة والعاملين نحو المبادرة إلى التخطيط الاستراتيجي.
- ب- تحديد ما على المدرسة من التزامات تجاه المجتمع.
- ت- مناقشة و تحليل القيم الأساسية التي تعتمدها المدرسة ، وكذلك رسالتها التي نلتزم بها .
- ث- تقييم اثر البيئة الخارجية و عناصرها الفاعلة .
- ج- تقييم اثر البيئة الداخلية و عناصرها الفاعلة .
- ح- تحديد أهم القضايا الإستراتيجية التي تواجه المدرسة حالياً و في المستقبل .
- خ- صياغة الأهداف الإستراتيجية المعبرة عن تلك القضايا و موقف المدرسة منها .
- د- صياغة و اعتماد الرؤية الإستراتيجية للمدرسة بشأن المستقبل . ( مدبولي ،

٣٨:٢٠٠١-٣٩)

ولابد أيضاً من الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ، المادية والبشرية وحسن إدارة الوقت ، والعمل بروح الفريق داخل المدرسة، والمتابعة المستمرة لأداء العاملين ، وإشراك الطلاب ومجلس أولياء الأمور في وضع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة ، لإلزام الجميع للقيام بدوره على أكمل وجه .

## أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

تتضح أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي في تحديد و صياغة القضايا الجوهرية و الاتجاهات الإستراتيجية للمدرسة لتكون الأساس و المنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية ، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية ، ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المدرسة و قدراتها الخارجية و الفرص المتاحة أمامها . ( توفيق ، ١٩٩٨ : ٧٣ )

وتتمثل أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، بأنه يساعد مدير المدرسة والعاملين فيها على ما يلي :

- ١- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي ، وتؤثر فيه ، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي .
- ٢- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية ، والوظائف و المسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة .
- ٣- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ، ومواردها المتاحة.
- ٤- الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، و العمل على إحداث التغيير الايجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب ، والبيئة و المجتمع .
- ٥- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.
- ٦- التوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل .
- ٧- وضع إدارة المدرسة في موقع نشط و متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم ، وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح و التفوق في المدرسة .
- ٨- التركيز على أهمية المشاركة و التعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين و المجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة ، ومعنى ذلك انه يؤكد على مبدأ وحدة الفريق و المشاركة في العمل .
- ٩- تحديد جوانب القوة و الضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس و التقويم و المتابعة المستمرة .

[www.moe.gov.om/moe/eduifo\٢\٥thissu\١٠٢.htm](http://www.moe.gov.om/moe/eduifo\٢\٥thissu\١٠٢.htm)



وترى الباحثة أن أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي تكمن في تعامله مع مستقبل المدرسة وذلك من خلال وضع رؤية للمدرسة وتكريس الجهود وتوظيف الإمكانيات ، وانتهاز ما تتيحه البيئة الخارجية من فرص ، وتفادي التهديدات الخارجية ، واستثمار نقاط القوة لبيئة المدرسة الداخلية مع تجاهل نقاط الضعف ، مما يتيح للمدرسة من انجاز ووضع الحلول للقضايا الإستراتيجية بعيدا عن الحلول المؤقتة التي تستنزف الجهد والوقت .

### خصائص التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

إن اتخاذ البعد الاستراتيجي ضمن التخطيط المدرسي قد أضاف العديد من الخصائص للخطة المدرسية ، يتضح أبرزها فيما يلي :

- ١- تستند إلى رؤية ورسالة المدرسة ، أو مهمة تعمل على تنفيذها على المدى البعيد وتحقيق ما تصنعه من مواصفات للمستقبل .
- ٢- توظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها ، وتوفير كم وافر من المعلومات .
- ٣- تؤكد الامتياز وتسعى إلى تحقيقه من خلال الرقي و الأداء المتميز .
- ٤- تعتمد الاستمرارية و المرونة منها ملتزما به.
- ٥- تنشئ البساطة و الوضوح من غير إخلال أو تسطيح على الرغم مما تكتنفه البيئة الحاضنة من تعقيدات و تأثيرات متناقضة و متضاربة . ( مدبولي ، ٢٠٠١ : ٢٠ )

### مراحل التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

إن واقع التخطيط المدرسي الاستراتيجي يعد منظومة من العمليات المتشابكة و المتكاملة، تمر بعدة مراحل ، تتمثل في النقاط التالية:

#### أولا : رؤية المدرسة :

يفضل بعض الكتاب تسمية المرحلة الأولى من الخطة الإستراتيجية ( الرؤية ) ، بالخطة المعيارية ، نظرا لتضمنها مجموعة من القيم و المعايير ، و الانفعالات المعبرة عن طموحات العاملين بالمدرسة و تلاميذها و آبائهم و المجتمع ككل . ( مدبولي ، ٢٠٠١ : ٨٧ )

وهي عبارة عن تصور مستقبلي يطمح المدير و المعلمين وأولياء أمور الطلبة للوصول إليه ، وينبغي أن يكون هذا التصور واقعيًا ، يمكن التعبير عنه بالكلمات أو الصور أو الرموز ( الضامن ، ٢٠٠٣ : ١١ )

وترى الباحثة أن رؤية المدرسة هي النتيجة النهائية التي تصبو إليها المدرسة.

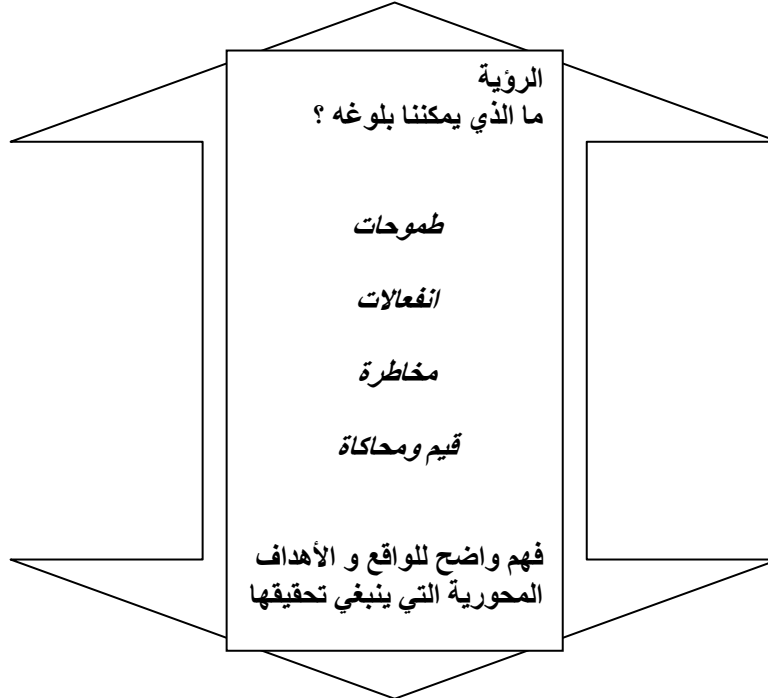
وقد أوضح (Nait) تصور للرؤية يتضح من خلال علاقتها بالفهم والتحليل للواقع و المأمول ، وما تحمله من مخاطرة ، ورغبة جامحة نحو بلوغ عنان السماء، كما يعبر عن الدور الانفعالي الوجداني من الرؤية في حشد جهود العاملين بالمدرسة في الاتجاه المناسب ، موجه بالسؤالين المحوريين :

إلى أين نحن ذاهبون ؟

وفي أي إطار نتحرك؟ ( مدبولي ، ٢٠٠١ : ٨٧ )

شكل (٣-٥)

تصور (Nait) لعلاقة الرؤية بتوجيه التخطيط الاستراتيجي



المصدر ( مدبولي ، ٢٠٠١ : ٨٨ )

- وقد أوضح (Kotter) عملية صياغة الرؤية المدرسية بالعناصر التالية :
- ١- المسودة الأولى : وهي من إبداع شخص واحد غالباً وتتضمن مجموعة أساسية من العبارات التي تعكس كلاً من الحقائق و الأحلام لمستقبل المدرسة.
  - ٢- دور مجموعة المستشارين : وهم مجموعة صغيرة من الأفراد يوثق في مقدرتهم وخبراتهم وولائهم للمدرسة ، حيث تفرض عليهم المسودة الأولى ويدلون بأرائهم فيها.
  - ٣- أهمية العمل الجماعي : حيث يعتمد نجاح مجموعة المستشارين في مناقشة وتطوير المسودة الأولى من الرؤية على مدى تعاونهم كفريق عمل .
  - ٤- أهمية الدمج بين العقل و العاطفة : فالتصور الدرامي للرؤية لا يقوم على العلاقة المنطقية بين الأسباب و النتائج ، بل وعلى مقدار ما نحمله في قلوبنا من طموحات و أحلام وحماس ، وهذا ما يجب أن يميز شخصيات فريق المستشارين .
  - ٥- أهمية الفوضوية : فعملية صياغة الرؤية ومناقشة الأفكار تتضمن العديد من المسارات ما بين تقدم وتراجع ، اتجاه إلى اليمين وفجأة إلى اليسار ...
  - ٦- لا محدودية الإطار الزمني : فالعملية لا يمكن بحال من الأحوال انجازها في جلسة واحدة ، وقد تستغرق أياماً أو شهوراً .
  - ٧- خصائص المنتج النهائي : ما يميز الناتج النهائي لعمليات المناقشة و الصياغة هو أنه : متوجه نحو المستقبل وقائم على ما هو مرغوب فيه ، وما هو مرئي و معلوم كما يمتاز بالتركيز و المرونة ، والاختصار الشديد ، وسهولة الفهم لكل من يطلع عليها والخاصية الأخيرة هي خاصية الإيجاز وسرعة الفهم ووصول المضمون إلى المتلقي وهي الأكثر أهمية في نظرنا لأنها تمثل الجانب الاتصالي الفعال من الرؤية ، والذي يترتب عليه تمهيد المناخ الداخلي و الخارجي لإحداث التغيير . ( عيداروس ، ٢٠٠١ : ٢٢١ )

يتضح مما سبق أن عملية صياغة الرؤية ليست عملاً بسيطاً ، بل مجموعة من الأفكار تجيب عن الأسئلة التالية :

إلى أين نحن ذاهبون ؟

في أي إطار نتحرك ؟

وللرؤية الجيدة بعض الخصائص تتمثل في : أنها هادفة للنمو ، واقعية و مرنة ، تقوم على قدرات المؤسسة الحالية و المتوقعة ، تتكامل مع رسالة المدرسة .

ولكي يتسنى لمدير المدرسة صياغة الرؤية بفاعلية لابد من امتلاكه للمهارات التالية:

- ١- مبادرة الأفكار و التصورات و يتيح للمعلمين إبداء الرأي و العصف الذهني .
- ٢- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمدرسة وصياغتها حتى لا تكون شعارات رنانة قائمة على التناقض بين الطموح و الواقع .
- ٣- أن يكون ماهرا في تصوره للرؤية لا ينحرف وراء الاستراتيجيات الخادعة .
- ٤- يستثمر البلاغة في تعزيز التواصل وحشد الهمم بشرط ألا تحرف المعاني عن الأهداف الواقعية ومواجهة الأزمات و ، ومعد السيناريوهات لكل طارئ. ( وكالة الغوث الدولية ، ٢٠٠٢ : ٣٥ )

إن تباين استخدام مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي، هو نتيجة طبيعية لتباين امتلاكهم للمهارات السابقة ، ولكي تتحقق رؤية المدرسة بفاعلية ، لابد من تدريب و تحفيز مديري المدارس وتشجيعهم باستمرار لامتلاك المهارات السابقة .

#### نماذج لرؤى بعض المدارس :

##### رؤية مدرسة :

تنشئة جيل فلسطيني فاعل محافظ على دينه معتز بقيمه وتقاليد مواعظ للتطور قادر على مواجهة تحديات العصر .

##### رؤية مدرسة :

تتمثل رؤية مدرستنا في أن تكون صرحا تربويا رائدا يساهم بشكل فعال في إعداد جيل مؤمن بربه ، قادر على التكيف مع متطلبات العصر واثق من نفسه مبادر ، ومن اجل ذلك ستعمل مدرستنا وبأقصى ما لديها من طاقات على توفير بيئة تعليمية ا تعليمية ممتعة ومحفزة.

## ثانيا :رسالة المدرسة :

هي وصف لما ترغب المدرسة بأن تحققه لطلبتها ، حيث تعبر عن القيم الرئيسة للمدرسة ، وعن رؤيتها بطريقة توحى لجميع المهتمين بان النشاطات اليومية التي يقوم بها تعمل على تحقيق رؤيتها بطريقة مخططة وهادفة ، الأمر الذي يستثير دافعيتهم ، ويوحد إحساسهم المشترك اتجاه الأهداف المنشودة . ( الضامن و آخرون ، ٢٠٠٣ : ١٢ - ١٣ )

وللأسف فان كثير من المدارس تصيغ رسالتها بصورة مفرطة في التأدب و اللباقة ، وأحيانا البلاغة ، بحيث لا يمكن لعبارات تلك الرسائل أن تشير إلى توجه أو هدف محدد ، ولا تمكن العاملين بها ، أو المشاركين معها في علاقات تبادلية من يوجهوا جهودهم بشكل محدد و مؤثر في سبيل تحقيق أهداف معينة . ( مدبولي ، ٢٠٠١ : ٩١ )

فالرسالة هي الزاية التي ترشد المديرين ، والعاملين ، لبلوغ الأهداف من خلال الاستراتيجيات و الأنشطة ، وهي بهذا الشكل تحدد الاتجاهات ، والتوقعات بشأن مجال نشاط المدرسة ، وفلسفتها ، وتجسد إحساسا بتوقعات يتشارك بها العاملون وتنقل صورة للمجتمع المحلي عن : ما هي المدرسة ؟ وماذا تفعل ؟ وماذا تطمح أن تكون ؟ ( مصطفى ، ٢٠٠٥ : ٣٩ )

فرسالة المدرسة هي حلقة الاتصال بين المستوى الاستراتيجي من التخطيط المدرسي وبين المستوى الإجرائي ، ممثلا في الخطة العملية وما تتضمنه من أهداف إجرائية و بالتالي ما يترجمها من برامج وخطط . ( مدبولي ، ٢٠٠١ : ٢٢٢ )

ويتضح مما سبق أن رسالة المدرسة تعبر عن واقع المدرسة ، بعبارات واضحة دقيقة ، مع تحفيز العاملين والطلبة للاجتهاد وانجاز مهامهم ، لكي تتحقق رؤية المدرسة .  
حيث أن رسالة المدرسة تمثل الإجابة عن السؤال : كيف لنا تحقيق رؤية المدرسة ؟

### ولكي تكون رسالة المدرسة واضحة لابد من توافر الخصائص التالية :

- ١- أن تحدد الأسباب الرئيسة لوجود المدرسة ، وما هي الخدمة الرئيسة التي تقدمها ، وبمعنى آخر ما هو العمل الذي تؤديه المدرسة ؟
- ٢- أن تحدد الجمهور ، أي لمن يؤدي هذا العمل .
- ٣- أن تعبر عن تميز المؤسسة على غيرها ، أي ما الذي تتميز وتفرد به المدرسة ؟
- ٤- أن تحاكي أعراف وقيم المجتمع ، كما تصنع الفخر وتفجر الطاقة وتلهب الحماس .
- ٥- أن تعكس معايير قابلة للتحقيق .

- ٦- أن تكون واضحة سهلة الفهم و الحفظ من قبل الجميع .  
٧- أن تكون مختصرة وقصيرة كي يسهل تذكرها. ( وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٠ )

وهذا ما تؤكدُه (العارف، ٢٠٠١) حيث ذكرت الخصائص التالية للرسالة الفعالة :

- ١- أن تكون مختصرة بقدر الإمكان ( مائة كلمة أو أقل )
- ٢- أن تحدد مخرجات المدرسة (كم ونوع الخريجين) ولمن موجه.
- ٣- أن تحدد المبرر الأساسي لوجود المدرسة .
- ٤- أن توضح القوة الدافعة للمدرسة . ( العارف ، ٢٠٠١ : ٤٦ )

يتضح مما سبق أن خصائص الرسالة الجيدة تتمثل في إشراك العاملين في صياغتها و أن تراعي الدقة و الوضوح في تحديدها مع إبراز جوانب التميز الحقيقية من انجازات المدرسة ومستوى تحصيل طلبتها، والعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة و البيئة الخارجية بتحديد الأهداف و الغايات التي تسعى المدرسة لتحقيقها ، بما يتناسب مع قيم المجتمع وآماله ، وتنسجم مع رؤية المدرسة .

#### نماذج لرسالات بعض المدارس :

##### رسالة المدرسة :

مدرستنا مؤسسة تربية تعليمية تسعى لتنشئة هذا الجيل عن طريق تدريب كوادر تعليمية وتفعيل جميع الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة في مجتمع محلي متفهم لتطورات العصر وتفعيل المناهج لخدمة هذا الجيل .

##### رسالة مدرسة :

رسالتنا.. واعدة وآمالنا غير محدودة تستوجب تنمية طلابنا تنمية شاملة ومتوازنة في كل المجالات بصورة واعية وعزيمتنا ثابتة وشعورنا بالانتماء ابدى و طموحنا لا حدود له ، نؤمن بالتطوير و لا نكل و لا نمل و نؤمن بأهمية العمل الجماعي .

### ثالثا : تحديد الأهداف الإستراتيجية للمدرسة :

هي إحدى حلقات المستوى الاستراتيجي من التخطيط المدرسي ، وهمزة الوصل بالمستوى الثاني من التخطيط الإجرائي أو العملياتي . ( مدبولي ، ٢٠٠١ : ٩٦ )  
ويقصد بها من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المدرسة ، وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تحقق ، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها . ( حسين ، ٢٠٠٢ : ١٧٤ )  
وللأهداف الإستراتيجية دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية ، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها ، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المدرسة ، والتعرف على معدلات نموها ، ومن ثم فإن المدرسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية واضحة وعادلة وقابلة للتحقيق . ( المغربي ، ١٩٩٩ : ٨٩ )

حيث يتضمن الهدف الاستراتيجي للمدرسة ، تحديد أهداف خاصة ، يتم من خلالها تنفيذ الخطة من حيث اختيار الإستراتيجية وتقسيمه إلى مهام محددة يستوجب إنجازها ، ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية و العنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة. ( الحسيني ، ٢٠٠٠ : ٥٧ )

ويتضح مما سبق أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من رسالة المدرسة وهي الأهداف العامة لكل مجال من مجالات الخطة التطويرية ، تسعى المدرسة على تحقيقه من خلال أهداف خاصة ( فرعية ) ترتب في جدول زمني حسب ما ترتئيه ظروف واحتياجات المدرسة ، وهي المرآة التي تعكس مدى تقدم المدرسة نحو تحقيق رسالتها.

### ولكي تحقق الأهداف الإستراتيجية ما وضعت له ، لا بد من توافر الشروط التالية:

- ١- وضوح الأهداف العامة و الخاصة للخطة المدرسية ، فمن المعلوم أن غموض الأهداف يتسبب في فشل إنجازها.
- ٢- يجب أن تصاغ الأهداف في عبارات سهلة و صريحة مصاغة صياغة دقيقة و معبر عنها في صورة كمية حتى يسهل قياس مدى تحقيقها .
- ٣- تماسك الأهداف و عدم تعارضها مع الخطة المدرسية حيث ان كل هدف عام يتم تقسيمه إلى أهداف خاصة يمكن تحقيقها .
- ٤- أن تكون الأهداف الخاصة متوافقة ومتكاملة ، وغير متعارضة حتى تحقق الهدف العام . ( دياب ، ٢٠٠١ : ٥ )

بالإضافة إلى ترتيب الأهداف الخاصة حسب الأولويات ، فنبدأ بالهدف الأكثر إلحاحا ، والأكثر أهمية ، ثم يتم التدرج في ترتيبها حسب مبدأ الأهم ثم المهم .  
وان تصاغ الأهداف في إطار زمني محدد ، مع تحديد الموارد المادية والبشرية لكي يتم تحقيق الأهداف على أكمل وجه .  
وان تكون مرنة قابلة للتعديل والتغيير ، لمواكبة الظروف الداخلية والخارجية للمدرسة .

### نماذج للأهداف الإستراتيجية ( العامة ) لمدرسة :

#### أولا : مجال القيادة و التخطيط :

التخطيط من خلال طاقم إداري لإيجاد بيئة تعليمية فاعلة لتحقيق أفضل أثر على التلاميذ و العاملين و المجتمع المحلي .

#### ثانيا : الموارد البشرية :

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

#### ثالثا : إثراء المناهج :

إثراء المنهاج بشكل فاعل يتلاءم مع خصائص الطفل الفلسطيني .

#### رابعا : العلاقات مع المجتمع المحلي :

توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي بشكل ايجابي و متبادل .

#### خامسا : شئون الطلاب :

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

#### سادسا : التعليم و التعلم :

تبني استراتيجيات و طرائق تدريس جديدة في المواد الدراسية المختلفة لينخرط كافة الطلبة في التعليم وتحقيق أعلى المستويات .

#### سابعا : الموارد المادية :

توظيف الموارد المدرسية المادية بشكل فاعل و ايجابي لتحقيق أفضل الأثر على التلاميذ .



## رابعاً: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة :

تتمثل البيئة الداخلية للمدرسة في الهيئة الإدارية وهيئة التدريس ، والطلبة ، والأبنية و التجهيزات، والوسائل التعليمية المختلفة ، والأفنية ، والمناهج و البرامج التعليمية، شبكة الاتصالات المختلفة ،ونظم المعلومات ، والموارد المالية المتاحة ، ونهدف من تحليلها تعظيم نقاط القوة ، وتجاهل ما بها من ضعف.

ويرى (القطامين : ٢٠٠٢) أن نجاح المدرسة في عملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تحليل البيئة الداخلية من خلال عناصرها الثلاث وهي :

١- الهيكل التنظيمي : و هو ما يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية في المدرسة ، ويحدد المستويات و الصلاحيات وينظمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف المدرسة .

٢- الثقافة التنظيمية السائدة : وهي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتتكون من مجموعة المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة و عناصر الصهر التنظيمي ، وتشكل مجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول ، وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات ، وتؤدي هذه الثقافة مجموعة من الوظائف منها :

- ١- تمنح العاملين في المدرسة شعورا بالهوية المتميزة.
- ب- تساعد على تنمية الولاء و الانتماء للمدرسة ، بعيدا عن المصالح الشخصية و الذاتية .
- ج- تضيف عناصر تساعد المدرسة على تعميق الاستقرار فيها .
- د- تشكل مرجعية للمعلمين يعودون إليها عند الحاجة .

٣- الموارد المتاحة : وتمثل ذلك المزيج من الإمكانيات العملية والتربوية و المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بتطوير الأساليب التربوية . ( القطامين ، ٢٠٠٢ : ٥٨-٦٠)

وترى الباحثة إن أهم عنصر موجود في البيئة الداخلية للمدرسة هم الهيئة الإدارية متمثلة في مدير المدرسة الذي به تحفز الجهود وأيضاً به تهبط الهمم ، ولكي يكون المدير عنصر فعال لا بد أن يواجه نفسه بتحديد نقاط القوة لديه وتحفيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها.

ولا يخفى على الجميع أن الطلبة هم مخرجات العملية التعليمية ، والذي بهم يقاس مدى تفوق المدرسة ، لذلك لا بد من تحفيز الجهود ، وتوحيد الاتجاهات نحو تحقيق الأهداف ، وذلك يتطلب قيادة مدرسية حكيمة تستثمر الموارد المادية والبشرية والمالية ، عن طريق معرفة نقاط القوة وتفعيلها ، وتجاهل نقاط الضعف.

ويضع ( الجندي ، ١٩٩٨ ) 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 و السكانية بما تشمل من تدفق طلابي ، والالتحاق على أساس الصف ، والنمو الاجتماعي ، والنمو السكاني والتغيرات المستمرة في القيم ، وزيادة الطلب الاجتماعي ، والاتجاهات السياسية ، وتشمل التحصيل الدراسي ونتائج الاختبارات، والمناهج الدراسية ، وتطويرها والتنظيم والإدارة ، والاتجاهات التكنولوجية التي تشمل خطط التكنولوجيا ، وأهداف ومشكلات استخدامها ورصد احتياجات المدرسة المستمرة و المستقبلية . ( الجندي ، ١٩٩٨ : ٦٣ - ٦٤ )

### تحليل الاتجاهات

الاتجاهات الاقتصادية	الاتجاهات الاجتماعية السكانية	الاتجاهات السياسية	الاتجاهات التعليمية	الاتجاهات التكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التمويل المدرسي.</li> <li>- الميزانية المدرسية حسب المصروفات.</li> <li>- مبالغ المشاريع الخاصة.</li> <li>- مصادر الدخل الأخرى.</li> <li>- معدلات الهجرة</li> <li>- زيادة عدد أفراد الأسرة .</li> <li>- التغيرات المستمرة في القيم</li> <li>- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التمدد الطلابي.</li> <li>- الالتحاق على أساس الصف.</li> <li>- الالتحاق في برامج مدرسية بديلة على أساس السن.</li> <li>- النمو السكاني</li> <li>- زيادة عدد أفراد الأسرة .</li> <li>- التغيرات المستمرة في القيم</li> <li>- زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الاهتمام بالقضايا الاقتصادية والتعليمية</li> <li>- الاتجاه نحو اللامركزية</li> <li>- زيادة جماعات الضغط على المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحصيل الدراسي ونتائج الاختبارات</li> <li>- المناهج الدراسية وتطويرها</li> <li>- التنظيم والإدارة و دور وتركيب هيئة التعليم</li> <li>- خدمات المساندة ( المباني - التغذية - المشتريات - الأمن)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطط التكنولوجيا</li> <li>- تقدير الاحتياجات لاستخدامات التكنولوجيا</li> <li>- أهداف خطط التكنولوجيا</li> <li>- الاحتياجات المستمرة والمستقبلية</li> </ul>

### تحليل المنطقة ( الإدارة التعليمية )

تقدير كلي
قضايا خاصة حسب الإدارة
مضامين المستقبل الإدارة التنظيمية

شكل رقم ( ٣ - ٦ )

تصوراً عاماً للتحليل التنظيمي الداخلي ( الجندي ، ١٩٩٩ : ٦٤ )

ويتضح من التصور العام للتحليل التنظيمي الداخلي انه شمل جميع الأبعاد الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والتعليمية والتكنولوجية ، وان تحديدها في عناصر يسهل على المدير ، دراستها وجمع المعلومات والبيانات عن تلك الاتجاهات حتى يتمكن من حصر نقاط الضعف داخل مدرسته وتعظيم نقاط القوة ، مما يساعده في صنع القرارات الإستراتيجية ، وتحقيق الأهداف العامة للمدرسة .

وأوضح ( الدجني ، ٢٠٠٦ ) أهمية تحليل البيئة الداخلية في :

١- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمدرسة .

٢- إيضاح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس .

٣- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طريق تدعيمها مستقبلا .

٤- بيان تحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها ، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمدرسة .

٥- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي و الخارجي لانتهاز الفرص المتاحة من خلال نقاط القوة الداخلية ، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف. ( الدجني ، ٢٠٠٦ : ٤٩ )

إن التحليل الدقيق للبيئة الداخلية تساعد مدير المدرسة في تقييم أداء المعلمين ، وتقييم مستوى تحصيل الطلاب ، وأيضا المناهج والوسائل التعليمية ، والمرافق والتجهيزات ، مما يوضح لمدير المدرسة مكانة مدرسته لباقي المدارس ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة من اجل تحقيق أعلى الانجازات.

## خامسا: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة :

تتكون البيئة الخارجية للمدرسة من المؤسسات ، و الأفراد ، و القوى الاجتماعية ، والسياسية ، الثقافية ، والتكنولوجية ، التي تؤثر على سير المدرسة ، وتعد دراستها أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية حيث أن هذه الدراسة تكشف للمدرسة الفرص التي يمكن للمدرسة استثمارها ، والتهديدات التي يجب عليها تجنبها أو محاولة الحد من آثارها. ( إدريس و المرسي ، ٢٠٠٢ : ١٤٥ )

وقد قسم ( القطامين ، ٢٠٠٢ ) البيئة الخارجية إلى :

- ١- بيئة التعامل المباشر : وتعرف بأنها المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات ، والأفراد ، والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المدرسة ، وتؤثر بها و تتأثر بالقرارات التي تتخذها ، ومن الجماعات ، ويطلق على هذه الفئات " أصحاب المصالح " . وذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المدرسة .
- ٢- بيئة المجتمع العامة : تتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع ، التي تؤثر تربويا ، أو اقتصاديا ، أو اجتماعيا ، أو قانونيا ، أو سياسيا ، أو تكنولوجيا على عمل المدرسة . ( القطامين ، ٢٠٠٢ : ٥٧ - ٥٨ )

يتضح مما سبق أن تحليل البيئة الخارجية للمدرسة يعتمد على جمع المعلومات حول ما هو محيط بالمدرسة من مؤسسات و جمعيات ومدارس مجاورة ، وأفراد المجتمع المحلي ومستوى ثقافتهم وتعليمهم ، بالإضافة للمجتمع الأوسع وما به من أعراف سائدة ، تؤثر وتتأثر ببيئة المدرسة ، فعندما تتوفر لمدير المدرسة المعلومات الصحيحة و الدقيقة تساعده على التنبؤ بما سيحدث ، فيضع الاستراتيجيات المناسبة لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها على بيئة المدرسة .

ويتم تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في ضوء :

- ١- فحص التأثيرات البيئية ومعرفة نوع واتجاه حركتها ، ومن ثم تحديد أثرها على أداء المدرسة الحالي والمستقبلي .
- ٢- التعرف إلى طبيعة البيئة : هل المدرسة تعمل في بيئة مستقرة ؟ وكم درجة الاستقرار ؟ أما تعمل في بيئة حركية مما يتطلب أن يكون التحليل و الفحص عاليين ، وأكثر تفصيلا لان ذلك يؤثر على إستراتيجية المدرسة لكونها جزءا من التحليل الاستراتيجي.
- ٣- دراسة الحالة التنافسية للمدرسة مقارنة مع المدارس الأخرى .

٤- تحديد الفرص و التهديدات في البيئة المحيطة بالمدرسة ، ويتضح ذلك من الخطوات السابقة مما ينبغي على هذه المدرسة تحسين استثمار هذه الفرص واحتواء هذه التهديدات . ( حسين ، ٢٠٠٢ ، ١٨٠ )

إن تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في ضوء عناصر رئيسة ، تساعد المدير ومساعديه على توحيد الجهود حولها، لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، مما يساعدهم في الكشف الدقيق عن الفرص و التهديدات التي تواجه مدرستهم .

### أهمية تحليل البيئة الخارجية :

- إن تحليل البيئة الخارجية للمدرسة ، يساعد على تحديد العديد من النقاط الهامة:
- ١- الأهداف التي يجب تحقيقها ، فدراسات البيئة الخارجية تساعد المدرسة على وضع الأهداف ، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات .
  - ٢- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها ، وكيف يمكن للمدرسة أن تحقق تلك الاستفادة .
  - ٣- بيان علاقات التأثير بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتداد لها أو تهاونها في عملية التنشئة .
  - ٤- تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل مع المدرسة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم و العادات و التقاليد السائدة و الأولويات التي تعطى لها . ( إدريس والمرسي ، ٢٠٠٢ : ١٤٨ )

### تحليل SWOT :

إن تحديد الأهداف ، ووضع الاستراتيجيات ، وصناعة القرارات الإستراتيجية يعتمد على مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، فكلاهما كل متكامل ، لا يمكن تجزئته . ويوضح الجدول التالي حالة تحليل الفرص و التهديدات وأوجه القوة و الضعف .

جدول رقم ( ٣-٢ )  
نموذج تحليل (SWOT)

مصادر الضعف ( W )	مصادر القوة ( S )	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
اصنع استراتيجيات لاستخدام الفرص و تغطية مصادر الضعف ( WO )	اصنع استراتيجيات لاستخدام مصادر القوة وانتهاز الفرص المتاحة ( SO )	الفرص ( O )
اصنع استراتيجيات لتقليل مصادر الضعف للحد الأدنى، وتجنب التهديدات ( WT )	اصنع استراتيجيات لاستخدام مصادر القوة لتجنب التهديدات ( ST )	التهديدات ( T )

المصدر ( هلال ، ٢٠٠٤ : ١٥٧ )

(W) : Weaknesses

(S) : Strengths

(T) : Threats

(O) : Opportunities

إن امتلاك مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، يساعده على استثمار نقاط القوة داخل مدرسته ، واغتنام الفرص المتاحة خارجها ، وتجنب التهديدات الخارجية ، و الوقوف على جوانب الضعف من اجل علاجها، مما يحقق رؤية ورسالة المدرسة .

جدول ( ٣-٣ )  
نموذج تحليل ( SWOT ) لمدرسة :

نقاط القوة غي المدرسة ( S )	نقاط الضعف في المدرسة ( W )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موقع المدرسة الجغرافي وسط المدينة .</li> <li>- وجود كادر تعليمي نشط وفعال</li> <li>- التصاق المدرسة بعدة مؤسسات مجتمعية ( مسجد- نادي - حضانة - مدارس )</li> <li>- مبنى المدرسة على النظام المفتوح هذا يسهل المتابعة.</li> <li>- توفير الحاسوب و الأجهزة الحديثة مثل الفيديو و التلفزيون وجهاز العارض الراسي.</li> <li>- المدرسة مركز للعديد من الأنشطة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وقوع المدرسة على الشارع العام الرئيس.</li> <li>- عدم توفير مختبر</li> <li>- صغر مساحة الفناء مقارنة مع عدد طلاب المدرسة</li> <li>- عدم توفير ملاعب ثلاثم أعداد الطلاب</li> <li>- عدم توفير معلمين متخصصين للفن و الرياضة</li> <li>- عدم التزام أولياء الأمور أثناء زيارة المدرسة بالتوقيت الذي أقرته المدرسة</li> <li>- اقتصار الموارد المالية على الدخل من المقصف المدرسي.</li> </ul>
الفرص المتاحة أمام المدرسة ( O )	التحديات التي تتعرض لها المدرسة ( T )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاون مع وزارة الزراعة لتوفير أشتال لحديقة المدرسة .</li> <li>- تفعيل مجلس أولياء الأمور للمساهمة في حل بعض مشاكل الطلبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكاثر الباعة الجائلين حول باب المدرسة.</li> <li>- استخدام مكبرات الصوت من قبل الباعة الجائلين</li> </ul>



## سادسا : الرقابة الإستراتيجية :

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية ، وآخر المراحل في نموذج الخطة المدرسية ، لكنها فعليا تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ .

### شكل ( ٣-٧ )

نموذج خطة مدرسية :

المتابعة أو المراقبة	المخرجات مؤشر النجاح	مصادر الدعم		الفترة الزمنية	قائد النشاط	الأنشطة	الأهداف الفرعية
		معنوية	مادية				

وأوضح ( القطامين ، ٢٠٠٢ ) الهدف من الرقابة منذ بدء التنفيذ :

١- تقييم أداء المدرسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسب خطط لها.

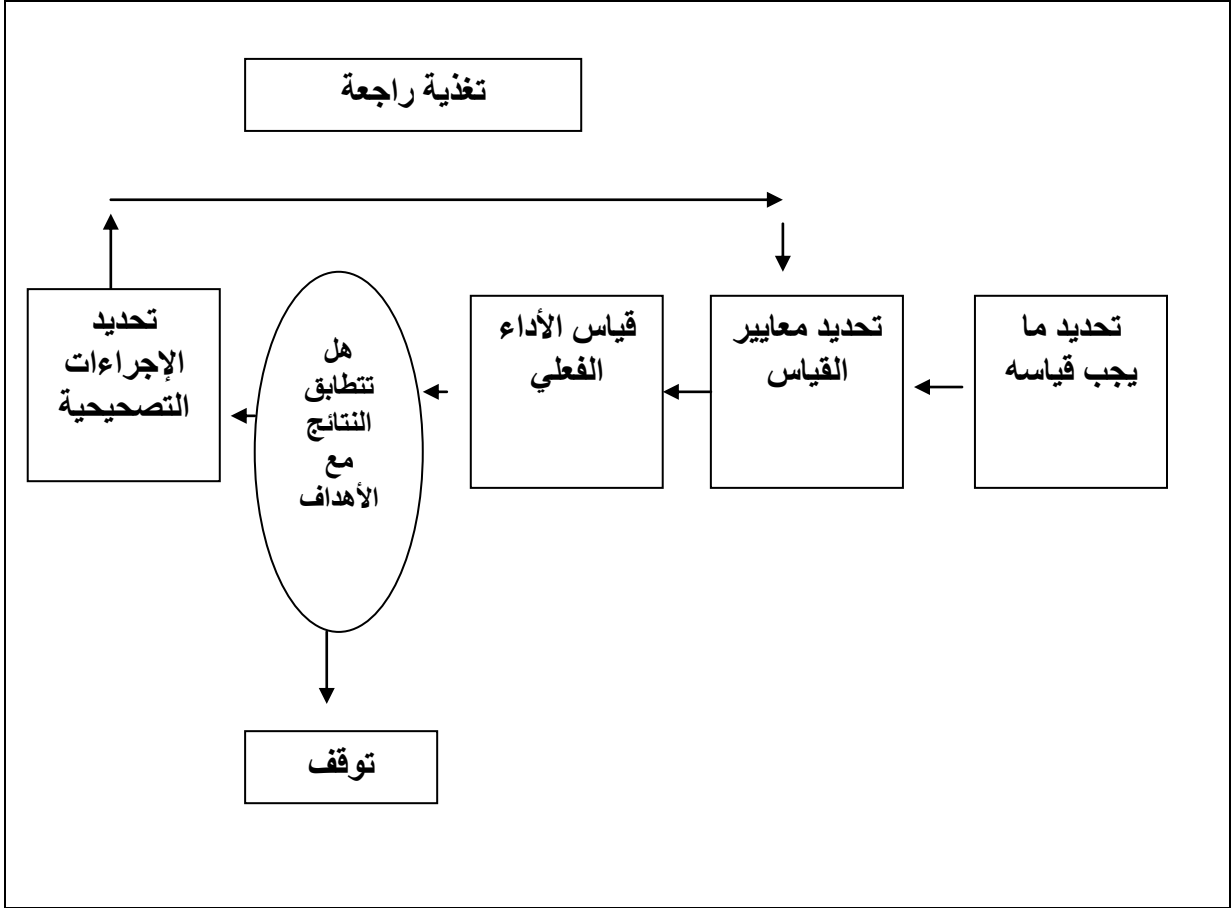
٢- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف، وتتضمن استخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتى التنفيذ و التخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ ومن ثم إجراء التصحيح المناسب . ( القطامين ، ٢٠٠٢ : ٦٨ - ٦٩ )

كما أوضح ( المرسي و آخرون ، ٢٠٠٢ ) أن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي ، و التأكد من جودة الخطة الإستراتيجية ، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي و مطابقته للمخطط المستهدف . ( المرسي وآخرون ، ٢٠٠٢ : ٤٠٥ )

### خطوات عملية الرقابة :

- ١- تحديد ما يجب قياسه.
- ٢- تحديد معايير لقياس الأداء.
- ٣- قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية محددة.
- ٤- مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير.
- ٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية . ( القطامين ، ٢٠٠٢ : ٦٩ - ٧١ )

شكل ( ٨-٣ )  
خطوات الرقابة الإستراتيجية



المصدر ( القطامين ، ٢٠٠٢ : ٧٢ )

ويتضح مما سبق أهمية الرقابة في تحديد مدى التقدم في انجاز الهدف ، ضمن الحدود المخطط له ، وإذا لم يتم تقدم ملحوظ في الانجازات تمد الإدارة المدرسية بالتغذية الراجعة كي يتسنى لها تصحيح وتعديل الخطط لتحقيق الأهداف بفاعلية ، وهي عملية حيوية مستمرة ، تضمن سير إجراءات تنفيذ الأهداف في الاتجاه الصحيح .

وقد تم توضيح تلك المراحل بالخطوات التالية :

جدول ( ٣-٤ )

خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة

المنتج	الإجراء المطلوب	الخطوة
إشارة مكتوبة إلى الخصائص الاقتصادية و الثقافية والتكنولوجية للمجتمع المحيط بالمدرسة وتحديد مدى تأثيرها على المدرسة .	١- تحديد مكونات البيئة الخارجية العامة للمدرسة مثل: - دراسة الوضع الاقتصادي للمجتمع المحيط بالمدرسة. - دراسة الوضع الثقافي والتعليمي للمجتمع المحيط بالمدرسة. - دراسة الوضع التكنولوجي للمجتمع المحيط بالمدرسة. - دراسة الوضع الاجتماعي المحيط بالمدرسة.	أولاً: تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة.
إشارة مكتوبة إلى طبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الخارجية الخاصة للمدرسة نفسها وتحديد العلاقة التأثيرية المتبادلة بينهم	٢- دراسة البيئة الخارجية الخاصة للمدرسة مثل : - التواصل مع أولياء الأمور . - المنافسون . - المؤسسات المجتمعية التي لها علاقة بالمدرسة . - الموردون ( الوزارة - المنطقة )	
تصميم النموذج الخاص ب SOWT وتعبئته	٣- تصميم نموذج SOWT لتحديد جانب القوة S والضعف W و الفرص O و التهديدات T	
إشارة مكتوبة إلى هذه المكونات و ماهي المكونات والعناصر القوية و العناصر الضعيفة في المدرسة.	٤- يحلل البيئة الداخلية من حيث مكوناتها وعناصرها و تحديد جوانب القوة والضعف في هذه البيئة.	
إشارة مكتوبة إلى رؤية المدرسة	١- يقوم المدراء بكتابة الرؤية .	ثانياً: وضع وكتابة الرؤية و الرسالة الخاصة بالمدرسة .
إشارة مكتوبة إلى رسالة المدرسة	٢- يقوم المدراء بكتابة رسالة المدرسة .	
إشارة مكتوبة بالأهداف الإستراتيجية التي ستسعى المدرسة إلى تحقيقها .	- يقوم المدراء بكتابة قائمة من الأهداف الإستراتيجية التي ستضمها الخطة وتصنيفها إلى أهداف طويلة وأهداف متوسطة وقصيرة المدى .	ثالثاً: تحديد وكتابة الأهداف الإستراتيجية المرجو تحقيقها و التي ستضمن في الخطة الإستراتيجية.
نموذج الخطة الإستراتيجية الذي تم توضيحها .	- يقوم المدراء بكتابة وتصميم الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتشمل (الإستراتيجية -التكنولوجية .....)	رابعاً: صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية.

المصدر <http://www.fedu.uaeu.ac.ae/community-service/Tasks/١.pdf>

### معوقات تطبيق التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

تناولت العديد من الدراسات معوقات التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، لتضع يدها على نقاط الضعف التي تحد من تقدم مسيرة العملية التعليمية | العملية ، فعلى الصعيد الآخر حقق التخطيط الاستراتيجي انجازات عظيمة في مختلف الميادين ( الاقتصادية والعسكرية).

وقد أوضح ( غنيمة ، ٢٠٠٥ ) محددات التخطيط الاستراتيجي في العناصر الرئيسة التالية :

١- اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة : التنبؤ ليس علما من العلوم الدقيقة ، فالخطط التي تقوم على توقعات لا تتحقق تعد خططا فاشلة ، وبالتالي فان القرارات الفجائية أو التضاربات في القرارات يجعل التخطيط أمرا صعبا .

٢- المقاومة الداخلية : الطرق الفرعية لانجاز العمل متأصلة ويصعب تغييرها ، لذلك فان إدخال نظام التخطيط الاستراتيجي عادة ما يجد ممانعة من العاملين في المدرسة .

٣- ارتفاع تكلفة التخطيط : حيث يتطلب التخطيط بذل وقت وجهد وتكلفة تتمثل في دفع مقابل لإجراء دراسات وبحوث.

٤- الأزمات الحالية : يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة لتفادي مشكلات و أزمات مستقبلية و لا يستهدف إخراج المدرسة من أزمة طارئة ، وعندها فان الوقت الذي يستهلك في التخطيط الاستراتيجي يكمن تخصيصه في التعامل مع المشكلات قصيرة المدى الطارئة.

٥- صعوبة التخطيط : يتطلب التخطيط مستوى عال من الخيال و القدرة التحليلية و الابتكار والقدرة على الاختيار ، ويتطلب عمليات ذهنية متنوعة وهذا يحتاج مواهب إدارية وتطوير و تحسين قدرات المديرين .

٦- المحددات المفروضة : هي ليست نابعة من طبيعة التخطيط الاستراتيجي ، مثل تكريس المديرين وقتهم للمشاكل قصيرة المدى وعدم التفكير في مستقبل أو الغرق في الروتين . ( غنيمة ، ٢٠٠٥ : ٤٤١-٤٤٢ )

إن مشاكل التخطيط المدرسي الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن مدير المدرسة فتحد من إبداعاته ، ويعود ذلك للأسباب التالية :

١- مشاكل وضع نظام للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وغموضه ، لا تجعل المدير متقبلا للفكرة .  
٢- مشاكل جمع البيانات و تحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرا لأهمية التخطيط .

٣- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية . ( العارف ، ٢٠٠٩ : ١٢ )

يتضح مما سبق أن تلك المعوقات لا تكمن في التخطيط المدرسي الاستراتيجي بحد ذاته ، إنما وجودها نابع من الروتين القاتل الذي يشل أفكار من يتبعه ويرفض التغييرات التي تطرأ على الساحة الإدارية من تغيير في نمط التفكير و استخدام البعد الاستراتيجي في التخطيط المدرسي.

وقد أوضح ( الشاعر ، ٢٠٠٧ ) سبلاً عديدة للتغلب على معوقات التخطيط المدرسي الاستراتيجي نذكر منها :

- ١- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس حول التخطيط المدرسي الاستراتيجي .
- ٢- تزويد مكاتب المدارس بنماذج خطط إستراتيجية ، ومصادر بيانات ، ومراجع حديثة .
- ٣- الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي على إعداد الخطة الإستراتيجية ، وعدم الاقتصار على الجانب النظري .
- ٤- تعميم فكرة التخطيط المدرسي على جميع العاملين في المدرسة من خلال الاجتماعات الدورية و اللقاءات اليومية مع مدير المدرسة .
- ٥- توفير حوافز مادية و معنوية لانجازات مديري المدارس في هذا المجال . ( الشاعر ، ٢٠٠٧ : ١٧١ - ١٧٢ )

وترى الباحثة انه يجب على المدير التخلص من الأفكار البالية الموجودة بداخله ، كي يترك لذاته التأمل و التفكير و الإبداع في مدرسته ، فان تلك المشكلات يستطيع التغلب عليها بالتدريب على التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، وان يتفهم بيئة مدرسته والبيئة الخارجية لها ويتتبع المعلومات والبيانات بدقة و بأهمية ، ويضع رؤية لمدرسته ويسعى لتذليل العقبات من اجل تحقيقها ، وان ينشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في المدرسة ، ويحفزهم باستمرار ، ويشجعهم على العمل بروح الفريق .

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة
- صدق وثبات الإستبانة.
- المعالجات الإحصائية.

## 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:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه " طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس ، كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها " ( الأغا والديب ، ٢٠٠٠ : ٢ ) وتحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي (درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين حيث بلغ عددهم (٢٢٨) في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠ موزعين كالتالي:

### جدول رقم (٤-١)

يوضح مجتمع الدراسة (مديري المدارس) موزعين على المناطق التعليمية

النسبة المئوية	المجموع	المرحلة الإعدادية		المرحلة الابتدائية		المنطقة التعليمية
		إناث	ذكور	إناث	ذكور	
١٧.٥	٤٠	٨	١١	١٤	٧	رفح
١٩.٧	٤٥	٨	٩	٢١	٧	خان يونس
٢٠.٢	٤٦	٧	١٠	٢٠	٩	الوسطى
١٣.٢	٣٠	٤	٧	١٢	٧	غرب غزة
١٣.٢	٣٠	٥	٦	١٢	٧	شرق غزة
١٦.٢	٣٧	٥	١٠	١٤	٨	شمال غزة
١٠٠	٢٢٨	٣٧	٥٣	٩٣	٤٥	المجموع الكلي

## عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (١٩٨) مديراً ومديرة مدرسة من مديري وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠٠٩-٢٠١٠، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة (١٠٠%) بعد استثناء العينة الاستطلاعية من أفراد المجتمع الأصلي، ولقد تم استرداد (١٧٨) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

### جدول رقم (٤-٢)

#### يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة						
الجنس	ذكر	أنثى	المجموع			
	٨١	٩٧	١٧٨			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	المجموع			
	١٤٩	٢٩	١٧٨			
المرحلة التعليمية	ابتدائي	إعدادي	المجموع			
	١٠٧	٧١	١٧٨			
سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	المجموع		
	٣٢	٧١	٧٥	١٧٨		
المنطقة التعليمية	رفح	خانيونس	الوسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة
	٣٢	٣٢	٤٠	٢٥	٢٠	٢٩
	١٧٨					

## أداة الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في الإدارة التربوية وبعض مديري المدارس عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الإستبانة " وهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب " ( ملحم ، ٢٠٠٢ : ٢٨٧) وفق الخطوات الآتية:

- إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت ( ٤٩ ) فقرة والملحق رقم (١) يوضح الإستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الإستبانة علي المشرف لتحديد مدي ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.



- عرض الإستبانة على ( ١٢ ) من المحكمين التربويين بعضهم أكاديميين في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وبعضهم مهنيين في وكالة الغوث الدولية ووزارة التربية والتعليم والملحق رقم ( ٢ ) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف ( ٢ ) من فقرات الإستبانة، وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات الأخرى وقد بلغ عدد فقرات الإستبانة بعد صياغتها النهائية (٤٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، وتم إضافة سؤال مفتوح، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة ، صغيرة ، صغيرة جداً) أعطيت الأوزان التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لمعرفة درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (٤٧، ٢٣٥) درجة والملحق رقم (٣) يبين الإستبانة في صورتها النهائية.

#### صدق الإستبانة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

#### أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في أصول التربية ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ،وعدد من التربويين العاملين بوكالة الغوث الدولية ووزارة التربية والتعليم ، وأيضاً مركز القطان للبحث و التطوير التربوي حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة (٤٧) فقرة موزعة كما في الجدول التالي:

#### جدول (٤-٣)

يبين عدد فقرات الإستبانة حسب كل بعد من أبعادها

عدد الفقرات	المجال
٨	المجال الأول : رؤية المدرسة
٦	المجال الثاني : رسالة المدرسة
٦	المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية
٢٠	المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية
٧	المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية
٤٧	المجموع

## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي " قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه ، ودرجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة ، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه الفقرة ، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة " ( أبو ناهية ، ١٩٩٤ : ١٢٧ )

$$r = \frac{N \text{ مج (س} \times \text{ص) - (مج س} \times \text{مج ص)}}{[N \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [N \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}$$

وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً من خارج 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).

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الأول: رؤية المدرسة كما هو مبين

بالتدول التالي:

### التدول (٤-٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: رؤية المدرسة " مع الدرجة الكلية للمجال الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-	استشراف آفاق المستقبل لتحسين مستوى تحصيل طلبة المدرسة الحالي.	٠.٧٧٦	دالة عند ٠.٠١
٢-	تحفيز المعلمين على تحقيق مستوى من الانجاز الغير عادي للحد من الهدر التربوي.	٠.٨٨٠	دالة عند ٠.٠١
٣-	زيادة الطموح إلى انجاز مميز في مستوى تحصيل الطلبة.	٠.٨١١	دالة عند ٠.٠١
٤-	توحيد الجهود الداخلية و الخارجية من اجل الحد من رسوب و تسرب الطلبة.	٠.٧٩٠	دالة عند ٠.٠١
٥-	قدر من التحدي المتواصل للحد من الهدر التربوي.	٠.٧٩٢	دالة عند ٠.٠١
٦-	تعزيز مركز المدرسة على التنافس مع المدارس الأخرى للحفاظ على أعلى مستويات التحصيل.	٠.٨٤٨	دالة عند ٠.٠١
٧-	توجيه اختيار المعلمين للأنشطة و الفعاليات الصفية و اللاصفية للحد من رسوب و تسرب الطلبة.	٠.٨٠٧	دالة عند ٠.٠١
٨-	تحفيز كل من المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور للقيام بأدوارهم للحد من رسوب أو تسرب الطلبة.	٠.٨٢٢	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى ( ٠.٧٧٦-٠.٨٨٠ ) ، وكذلك قيمة ٢ المحسوبة اكبر من قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٨ والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الثاني: رسالة المدرسة والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول التالي:

#### الجدول ( ٤-٥ )

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: رسالة المدرسة " مع الدرجة الكلية للمجال

الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	إبراز جوانب التميز الحقيقية في مستويات التحصيل للطلبة.	٠.٨٩٨	دالة عند ٠.٠١
٢.	توضيح الخطط والبرامج التي تحد من الهدر التربوي للجميع.	٠.٨٧٦	دالة عند ٠.٠١
٣.	توجيه الجهود والموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة منها للحد من رسوب وتسرب الطلبة.	٠.٨٤٢	دالة عند ٠.٠١
٤.	توجيه المعلمين لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	٠.٨٧٠	دالة عند ٠.٠١
٥.	تتمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها للحد من الهدر التربوي	٠.٨٣٣	دالة عند ٠.٠١
٦.	انسجام رسالة المدرسة برؤيتها فيما يتعلق بالحد من الهدر التربوي.	٠.٨٨٤	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى ( ٠.٨٣٣ - ٠.٨٩٨ ) ، وكذلك قيمة ٢ المحسوبة اكبر من قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٨ والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الثالث: الأهداف الإستراتيجية والدرجة الكلية لفقراته  
كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول (٤-٦)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: الأهداف الإستراتيجية " مع الدرجة الكلية  
للمجال الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	توعية جميع المعلمين والطلبة بجوانب الهدر التربوي.	٠.٨٣٠	دالة عند ٠.٠١
٢.	تلبية احتياجات الطلبة المختلفة للاحتفاظ بهم حتى تخرجهم بمستوى تحصيل مرتفع.	٠.٨٩٦	دالة عند ٠.٠١
٣.	تطوير جميع جوانب العملية التعليمية /التعلمية للحد من الهدر التربوي.	٠.٩١٢	دالة عند ٠.٠١
٤.	تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة للاحتفاظ بكافة الطلبة حتى تخرجهم بالوقت المحدد وبمستوى تحصيل مرتفع.	٠.٧٧٠	دالة عند ٠.٠١
٥.	اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تحد من رسوب وتسرب الطلبة	٠.٥٥٩	دالة عند ٠.٠١
٦.	تحديد الإجراءات الأكثر إلحاحا و الممكن تنفيذها للحد من رسوب وتسرب الطلبة.	٠.٦٦٨	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته،  
والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ومعاملات الارتباط  
محصورة بين المدى (٠.٧٧٠ - ٠.٨٩٦) ، وكذلك قيمة ٢ المحسوبة اكبر من قيمة ٢ الجدولية عند  
مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٨ والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث  
صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية والدرجة الكلية لفقراته  
كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول (٤-٧)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية " مع الدرجة الكلية  
للمجال الرابع

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	تعزيز نقاط القوة في المدرسة للحد من الهدر التربوي.	٠.٦٢٧	دالة عند ٠.٠١
٢.	استثمار طاقات المدرسة البشرية و المادية للحد من رسوب وتسرب الطلبة.	٠.٦٦٢	دالة عند ٠.٠١
٣.	وضع خطط علاجية لمعالجة نقاط الضعف عند المعلمين.	٠.٧٤١	دالة عند ٠.٠١
٤.	وضع خطط علاجية للطلبة ضعاف التحصيل.	٠.٧٥٩	دالة عند ٠.٠١
٥.	وضع خطط وقائية تمنع رسوب وتسرب الطلبة.	٠.٦٧٤	دالة عند ٠.٠١
٦.	توزيع المهام و الأنشطة بين المعلمين حسب قدراتهم ومتابعة أدائهم.	٠.٦٥٧	دالة عند ٠.٠١
٧.	تشجيع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية للحد من رسوب وتسرب الطلبة.	٠.٥٧٢	دالة عند ٠.٠١
٨.	تحديد ترتيب تحصيل طلبة المدرسة بين طلاب المدارس الأخرى.	٠.٧٢٩	دالة عند ٠.٠١
٩.	بناء علاقات إنسانية فعالة بين المعلمين و الطلبة للحد من تسربهم أو غيابهم.	٠.٦٠١	دالة عند ٠.٠١
١٠.	مقارنة نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة.	٠.٧٧٤	دالة عند ٠.٠١
١١.	تحفيز أولياء الأمور لمتابعة مستوى تحصيل أبنائهم في الموعد المحدد لذلك.	٠.٨١٩	دالة عند ٠.٠١
١٢.	التعرف إلى حاجات الطلبة النفسية و الاجتماعية بدراسة السجل التراكمي لهم.	٠.٧٦٦	دالة عند ٠.٠١
١٣.	تعزيز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة.	٠.٨١٠	دالة عند ٠.٠١
١٤.	تشكيل لجان خاصة لكل مبحث لتحليل المناهج وتقويمها.	٠.٧٠٦	دالة عند ٠.٠١
١٥.	السعي إلى تبسيط المناهج للطلبة كبار السن.	٠.٨١١	دالة عند ٠.٠١
١٦.	تحسين وجهة نظر المعلمين حول مهنة التعليم.	٠.٧٩٢	دالة عند ٠.٠١
١٧.	تحسين وجهة نظر الطلبة حول العملية التعليمية / التعليمية من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية.	٠.٧٢٧	دالة عند ٠.٠١
١٨.	تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للطلبة الملتزمين بالحضور.	٠.٧٣٦	دالة عند ٠.٠١
١٩.	تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للطلبة الذين يبدون تحسنا في تحصيلهم.	٠.٧٣٨	دالة عند ٠.٠١
٢٠.	توفير بيئة مدرسية خالية من العنف.	٠.٦٩٦	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (٠.٥٧٢ - ٠.٨١٩)، وكذلك قيمة ٢ المحسوبة اكبر من قيمة ٢

الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٨ والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول التالي:

#### الجدول ( ٤-٨ )

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس: تحليل البيئة الخارجية " مع الدرجة الكلية للمجال الخامس

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	التعرف على الفرص المتاحة المتوفرة في البيئة الخارجية يمكن الاستفادة منها للحد من الهدر التربوي.	٠.٦٣٩	دالة عند ٠.٠١
٢.	تحديد التهديدات و المخاطر التي تؤثر على مستوى تحصيل الطلبة أو تسربهم.	٠.٨٠٤	دالة عند ٠.٠١
٣.	إشراك أولياء الأمور في حل مشكلة الرسوب و التسرب.	٠.٧٤٤	دالة عند ٠.٠١
٤.	التعرف إلى آخر التطورات التقنية و العلمية و المعرفية المؤثرة في العملية التعليمية / التعلمية.	٠.٧٥٩	دالة عند ٠.٠١
٥.	التعرف إلى ما هية ثقافة المجتمع و أنماطها وتأثيرها على حل مشكلة الرسوب و تسرب الطلبة.	٠.٧٣٩	دالة عند ٠.٠١
٦.	تعزيز دور الإعلام في نشر الوعي حول اثر مشكلة الرسوب و التسرب على الأفراد و المجتمع.	٠.٥٣٧	دالة عند ٠.٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (٠.٥٣٧ - ٠.٨٠٤) ، وكذلك قيمة ٢ المحسوبة اكبر من قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية ٢٨ والتي تساوي ٠.٣٦١ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (٩-٤)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المجال الخامس	المجال الرابع	المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	المجموع	المجالات
					١	المجموع
				١	٠.٨٣٢	المجال الأول : رؤية المدرسة
			١	٠.٦٨١	٠.٧٩٣	المجال الثاني : رسالة المدرسة
		١	٠.٧٧٠	٠.٦٦٦	٠.٧٦١	المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية
	١	٠.٥٢٨	٠.٥٦٩	٠.٦٨٥	٠.٩٢٤	المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية
١	٠.٧٠٩	٠.٥٦٩	٠.٥٨٥	٠.٤٨١	٠.٧٩٤	المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

ينضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

### ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة " الحصول على نفس النتائج عند تكرار القياس باستخدام نفس الأداة وفي نفس الظروف " ( الاغا ، ٢٠٠٢ : ١٢٠ )

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### اولا : طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

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 (Spearman-Brown Coefficient) والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (٤-١٠)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجالات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المجال الأول : رؤية المدرسة	٨	٠.٦٨٤	٠.٨١٣
المجال الثاني : رسالة المدرسة	٦	٠.٨٣٧	٠.٩١١
المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية	٦	٠.٦١٧	٠.٧٦٣
المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية	٢٠	٠.٦٨٤	٠.٨١٢
المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية	٧	٠.٧٧٥	٠.٧٩٠
<b>المجموع</b>	<b>٤٧</b>	<b>٠.٨٤٠</b>	<b>٠.٨٤٠</b>

• تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٨٤٠) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ثانيا : طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة ، والموضحة كالتالي : ( حبيب ، ١٩٩٦ : ٣٢٦ )

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum E^2}{E^2} \right)$$

وتم الحصول على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول التالي يوضح ذلك :



الجدول (٤-١١)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجالات
٠.٩٢٦	٨	المجال الأول : رؤية المدرسة
٠.٩٣٢	٦	المجال الثاني : رسالة المدرسة
٠.٨٧٠	٦	المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية
٠.٩٤٨	٢٠	المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية
٠.٧٩٧	٧	المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية
٠.٩٦٨	٤٧	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٦٨) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام

الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- ٢- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- ٣- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- ٤- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية.
- ٥- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمدير، المنطقة التعليمية.

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة وتفسيرها



## نتائج الدراسة

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تحليل فقرات الاستبانة، وذلك بهدف التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم ، ثم التحقق من فروض الدراسة ، لمعرفة العلاقة بين درجة استخدامهم بمتغيرات الدراسة وهي :

١- الجنس ( ذكر ، أنثى )

٢- نوع المدرسة ( ابتدائي ، إعدادي )

٣- المؤهل العلمي ( بكالوريوس / ليسانس ، ماجستير فأعلى )

٤- سنوات الخدمة للمدير ( اقل من ٥ سنوات ، من ٥-١٠ سنوات ، ١٠ سنوات فأكثر )

٥- المنطقة التعليمية ( رفح ، خانونس ، الوسطى ، شرق غزة ، غرب غزة ، شمال غزة )

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة . حيث استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية ( SPSS ) للحصول على النتائج . ولتفسير نتائج الدراسة و الحكم على مستوى الاستجابة ، اعتمدت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي على اعتبار أن الدرجة القصوى يقابلها الوزن النسبي ( ١٠٠% ) ، ولتقسيمها بحسب المقياس الخماسي ، فقد تم الرجوع إلى الأدب التربوي فيما يتعلق بالمقاييس المحكية التي تعتمد الإتيقان أساسا لامتلاك المهارات، وكذلك بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت نفس المعيار الخماسي لتحديد مستوى الاستجابة ، مثل دراسة ( أبو هاشم ، ٢٠٠٧ : ١٣٠ ) و كذلك دراسة ( شبلاق ، ٢٠٠٦ : ١٦٠ ) والتي اعتبرت أن مستوى الأداء أو التمكين هو ( ٦٠% فما فوق ) كشرط لقبول المهارة ، ثم توزيع مستويات الأداء الأعلى ( ٦٠% - ١٠٠% ) إلى أربع مستويات كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم ( ٥-١ )

مقياس الحكم المحكي على مستويات الاستجابة

الدرجة	الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على أي فقرة
كبيرة جدا	٩٠% - ١٠٠%
كبيرة	٨٠% - اقل من ٩٠%
متوسطة	٧٠% - اقل من ٨٠%
صغيرة	٦٠% - اقل من ٧٠%
صغيرة جدا	اقل من ٦٠%

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على : " ما درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي توضح ذلك:

المجال الأول: رؤية المدرسة:

الجدول ( ٥-٢ )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها في

المجال ( ن = ١٧٨ )

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	استشراف آفاق المستقبل لتحسين مستوى تحصيل طلبة المدرسة الحالي.	٧٦٧	٤.٣١	٠.٥٦	٨٦.١٨	١
٢	تحفيز المعلمين على تحقيق مستوى من الانجاز الغير عادي للحد من الهدر التربوي.	٧٥٤	٤.٢٤	٠.٥٨	٨٤.٧٢	٤
٣	زيادة الطموح إلى انجاز مميز في مستوى تحصيل الطلبة.	٧٦١	٤.٢٨	٠.٥٧	٨٥.٥١	٢
٤	توحيد الجهود الداخلية و الخارجية من	٧٢٤	٤.٠٧	٠.٦٧	٨١.٣٥	٦

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	اجل الحد من رسوب و تسرب الطلبة.					
٥	قدر من التحدي المتواصل للحد من الهدر التربوي.	٧٢٨	٤.٠٩	٠.٧٢	٨١.٨٠	٥
٦	تعزيز مركز المدرسة على التنافس مع المدارس الأخرى للحفاظ على أعلى مستويات التحصيل.	٧٥٨	٤.٢٦	٠.٧٠	٨٥.١٧	٣
٧	توجيه اختيار المعلمين للأنشطة و الفعاليات الصفية و اللاصفية للحد من رسوب و تسرب الطلبة.	٧١٨	٤.٠٣	٠.٧٠	٨٠.٦٧	٧
٨	تحفيز كل من المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور للقيام بأدوارهم للحد من رسوب أو تسرب الطلبة.	٧٠٧	٣.٩٧	٠.٧٨	٧٩.٤٤	٨

يتضح من الجدول السابق أن:

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (١) والتي نصت على " استشراف آفاق المستقبل لتحسين مستوى تحصيل طلبة المدرسة الحالي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٦.١٨%).

-الفقرة (٣) والتي نصت على " زيادة الطموح إلى انجاز مميز في مستوى تحصيل الطلبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٥.٥١%).

وتفسر الباحثة تلك النتائج إلى :

- ١ - وجود اتجاهات ايجابية لدى مديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي .
- ٢- تعدد الدراسات المحلية التي تناولت التخطيط المدرسي الاستراتيجي ، مما ترك اثر ايجابي لديهم.
- ٣- تحتم روح المنافسة التي يتبناها مفهوم البعد الاستراتيجي ، بأن يسعى مديري المدارس في تحقيق أعلى المستويات في التحصيل المدرسي.

وتختلف هذه النتيجة لما توصلت إليه دراسة (نور الدين،٢٠٠٨) ودراسة (أبو هاشم ، ٢٠٠٧ ) ودراسة ( الشاعر ، ٢٠٠٧) بأن هناك قصور لدى عينة الدراسة في ثقافة التخطيط الاستراتيجي ، وإدراك المعنى العلمي الصحيح له .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة (٧) والتي نصت على " توجيه اختيار المعلمين للأنشطة و الفعاليات الصفية و اللاصفية للحد من رسوب و تسرب الطلبة " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٨٠.٦٧ %).
- الفقرة ( ٨ ) والتي نصت على " تحفيز كل من المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور للقيام بأدوارهم للحد من رسوب أو تسرب الطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٩.٤٤ %).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة " توجيه اختيار المعلمين للأنشطة و الفعاليات الصفية و اللاصفية للحد من رسوب و تسرب الطلبة " بالمرتبة قبل الأخيرة :

- ١- كثرة المهام لدى مديري المدارس .
  - ٢- بعض اتجاهات مديري المدارس لأسلوب التحفيز في التدريس تكون أفضل .
  - ٣- كثرة المناهج تحد من استخدام الأنشطة اللاصفية .
  - ٤- تعد المدة الزمنية للحصة قليل بالنسبة للمادة الدراسية ، مما يحد من استخدام الأنشطة .
  - ٥- النظرة السلبية لبعض مديري المدارس نحو الأنشطة ، بأنها مضيعة للوقت .
  - ٦- قلة توفر الألفية الواسعة ، والملاعب والحدائق داخل المدرسة ، يتسبب في شغب الطلاب ، مما يجعل تواجههم داخل الصف أفضل .
- واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (نور الدين ، ٢٠٠٨) التي أوضحت دور الإدارة في توجيه المعلمين للأنشطة المختلفة.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة تحفيز كل من المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور للقيام بأدوارهم للحد من رسوب أو تسرب الطلبة " بالمرتبة الأخيرة:

- ١- قلة اهتمام بعض مديري المدارس بأهمية تحفيز كل من له علاقة في تفعيل وتحسين مستوى الطلاب ، من الطلاب أنفسهم وأولياء أمورهم .
  - ٢- اعتقاد بعض المديرين بان المعلم هو من يستطيع وحده تحسين المستوى التحصيلي لدى طلبته .
- تتفق دراسة ( أبو مصطفى ، ٢٠٠٥ ) مع نتيجة الدراسة بأن عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم ، يؤدي إلى رسوبهم و أيضا تسربهم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو هاشم ، ٢٠٠٧) التي أوضحت أن المديرين لا يشركون المجتمع المحلي في عملية التخطيط.

المجال الثاني : رسالة المدرسة:

الجدول ( ٥-٣ )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال (ن = ١٧٨ )

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	إبراز جوانب التميز الحقيقية في مستويات التحصيل للطلبة.	٧٧٠	٤.٣٣	٠.٧١	٨٦.٥٢	٢
٢	توضيح الخطط والبرامج التي تحد من الهدر التربوي للجميع.	٧٣٨	٤.١٥	٠.٦٧	٨٢.٩٢	٦
٣	توجيه الجهود والموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة منها للحد من رسوب وتسرب الطلبة.	٧٤٩	٤.٢١	٠.٦٧	٨٤.١٦	٥
٤	توجيه المعلمين لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	٧٦٣	٤.٢٩	٠.٧٨	٨٥.٧٣	٣
٥	تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها للحد من الهدر التربوي	٧٦١	٤.٢٨	٠.٦٨	٨٥.٥١	٤
٦	انسجام رسالة المدرسة برؤيتها فيما يتعلق بالحد من الهدر التربوي.	٧٨٧	٤.٤٢	٠.٦٤	٨٨.٤٣	١

ينتضح من الجدول السابق أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (٦) والتي نصت على " انسجام رسالة المدرسة برؤيتها فيما يتعلق بالحد من الهدر التربوي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٨.٤٣ %).

-الفقرة (٢) والتي نصت على " إبراز جوانب التميز الحقيقية في مستويات التحصيل للطلبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٦.٥٢ %).

تفسر الباحثة حصول الفقرة " انسجام رسالة المدرسة برؤيتها فيما يتعلق بالحد من الهدر التربوي " بالمرتبة الأولى إلى :

١- وضوح مفهوم الرؤية والرسالة لدى مديري المدارس .

٢- رغبتهم الحقيقية في الحد من رسوب وتسرب جميع الطلبة .

وتفسر الباحثة حصول الفقرة " إبراز جوانب التميز الحقيقية في مستويات التحصيل للطلبة " بالمرتبة الثانية إلى :

- ١- أن نتائج الطلبة داخل مدارس وكالة الغوث ، يتم نشرها من مركز التطوير التربوي في العديد من وسائل الاتصال ( مطويات ، نشرات ، الشبكة العنكبوتية ) .
- ٢- الاهتمام الواضح من الجميع في معرفة انجازات المدارس ( مديري المناطق ، مديري المدارس ، المعلمين ، وأولياء الأمور )
- ٣- وعي أولياء الأمور بأهمية تعليم أبنائهم وإقبالهم على أفضل المدارس . وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سكيك، ٢٠٠٨) .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة (٣) والتي نصت على " توجيه الجهود والموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة منها للحد من رسوب وتسرب الطلبة " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٨٤.١٦%) .
  - الفقرة (٢) والتي نصت على " توضيح الخطط والبرامج التي تحد من الهدر التربوي للجميع " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٨٢.٩٢%) .
- تفسر الباحثة حصول الفقرة " توجيه الجهود والموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة منها للحد من رسوب وتسرب الطلبة " بالمرتبة قبل الأخيرة إلى :

- ١- ضعف قدرة بعض مديري المدارس في توجيه الجهود والموارد المدرسية .
- ٢- انشغال مديري المدارس بمواضيع أخرى ، تستدعي توجيه تلك الجهود والموارد إليها .
- ٣- تدخل المجتمع المحلي في شئون المدرسة، يؤدي إلى تعطيل بعض الموارد .
- ٤- إشغال بناء المدرسة لفترتين بإدارتين مختلفتين ، يحبط مدير المدرسة ولجنة التطوير من الإبداع في استثمار الجهود والموارد .

تفسر الباحثة حصول الفقرة " توضيح الخطط والبرامج التي تحد من الهدر التربوي للجميع " بالمرتبة الأخيرة إلى :

- ١- الأعباء الإدارية الكبيرة الملقاة على عاتق مديري المدارس ، تحد من توضيح الخطط للجميع .
- ٢- اقتناع بعض مديري المدارس بان الخطة المدرسية قاصرة على المدير وفريق التطوير ومن لديه مهام في تنفيذ الأنشطة .



المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية:

الجدول ( ٥-٤ )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في المجال (ن = ١٧٨)

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توعية جميع المعلمين والطلبة بجوانب الهدر التربوي.	٧٤١	٤.١٦	٠.٦٩	٨٣.٢٦	٤
٢	تلبية احتياجات الطلبة المختلفة للاحتفاظ بهم حتى تخرجهم بمستوى تحصيل مرتفع.	٧٥٠	٤.٢١	٠.٦٤	٨٤.٢٧	٣
٣	تطوير جميع جوانب العملية التعليمية /التعليمية للحد من الهدر التربوي.	٧٥٣	٤.٢٣	٠.٧١	٨٤.٦١	١
٤	تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة للاحتفاظ بكافة الطلبة حتى تخرجهم بالوقت المحدد وبمستوى تحصيل مرتفع.	٧٥٠	٤.٢١	٠.٦٨	٨٤.٢٧	٢
٥	اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تحد من رسوب وتسرب الطلبة	٧٠٤	٣.٩٦	٠.٦٨	٧٩.١٠	٦
٦	تحديد الإجراءات الأكثر إلحاحا و الممكن تنفيذها للحد من رسوب وتسرب الطلبة.	٧٣٨	٤.١٥	٠.٧١	٨٢.٩٢	٥

يتضح من الجدول السابق أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (٣) والتي نصت على " تطوير جميع جوانب العملية التعليمية /التعليمية للحد من الهدر التربوي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٤.٦١%).

-الفقرة (٤) والتي نصت على " تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة للاحتفاظ بكافة الطلبة حتى تخرجهم بالوقت المحدد وبمستوى تحصيل مرتفع " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٤.٢٧%).

وتفسر الباحثة حصول الفقرة " تطوير جميع جوانب العملية التعليمية /التعليمية للحد من الهدر التربوي " بالمرتبة الأولى :

١- اهتمام مديري المدارس الملحوظ منذ القدم بالعملية التعليمية \ التعليمية ، وتوفير الوسائل التعليمية لذلك.

٢- اهتمام مركز التطوير التربوي بتطوير وتحسين العملية التعليمية \ التعليمية ، عن طريق الدورات التأهيلية للمعلمين .

٣- دور المدير كمشرف مقيم يتطلب منه ، متابعة وتطوير العملية التعليمية \ التعليمية .

وتفسر الباحثة حصول الفقرة " تحديد الموارد المادية و البشرية اللازمة للاحتفاظ بكافة الطلبة حتى تخرجهم بالوقت المحدد وبمستوى تحصيل مرتفع " بالمرتبة الثانية إلى :

١- اهتمام وكالة الغوث بتوفير هيئة تدريسية فعالة داخل المدارس بالإضافة إلى الدورات المستمرة لتطوير أدائهم .

٢- توفير القرطاسية والوجبات الغذائية للطلاب من اجل تحسين مستوياتهم .

٣- بالإضافة للدورات المكثفة للمديرين ومساعدتهم من اجل استثمار تلك الموارد لتحقيق أهداف المدرسة .

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

-الفقرة (٦) والتي نصت على " تحديد الإجراءات الأكثر إلحاحاً و الممكن تنفيذها للحد من رسوب وتسرب الطلبة " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٥١.٩٣%) .

-الفقرة (٥) والتي نصت على " اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تحد من رسوب وتسرب الطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٩.١٠%) .

تفسر الباحثة حصول الفقرة " تحديد الإجراءات الأكثر إلحاحاً و الممكن تنفيذها للحد من رسوب وتسرب الطلبة " على المرتبة قبل الأخيرة:

١- إن اختلاف أسباب الرسوب والتسرب للعديد من الطلاب يحد من تشخيص المشكلة ،حيث تعد تلك الأسباب خليط من المشاكل الاجتماعية والصحية والنفسية وغيرها . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عابدين ،٢٠٠١) التي أوضحت أن الإجراءات المستخدمة للوقاية من التسرب ومواجهته غير كافية، بينما كثير من الإجراءات الممكن استخدامها غير قائمة، وقد اختلف المديرين و المعلمون في تقديرهم للإجراءات الأكثر شيوعاً والأقل شيوعاً، وأيضاً دراسة ( أبو الغديين،٢٠٠٤) أوضحت أن استجابات أفراد العينة لم تحدد بدقة العوامل المؤدية للتسرب .

٢- بعض المعلمين لديهم اتجاهات ايجابية نحو رسوب الطلاب ، بان ذلك يرفع من مستوياتهم،مما يقف عقبة أمام دور مدير المدرسة لتحديد الإجراءات الفعالة للحد من رسوبهم،وهذا ما أوضحتته دراسة ( الخريشا،٢٠٠٣) أن لدى المعلمين اتجاهات ايجابية نحو الرسوب .

٣- ضعف إتقان بعض المعلمين لبعض المهارات مثل تقويم الطلبة ،عدم التنوع في أساليبهم ، وعدم مراعاة الفروق الفردية ، مما يؤدي إلى إهمال تلك الفئة التي تحتاج إلى مراعاة خاصة من المعلم.

تفسر الباحثة حصول الفقرة اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تحد من رسوب وتسرب الطلبة " بالمرتبة الأخيرة:

- ١- تحتاج مرحلة وضع الاستراتيجيات ، مهارات عليا لا تتوفر في العديد من المديرين.
- ٢- توفر قاعدة بيانات ومعلومات ضعيفة للإدارة المدرسية .
- ٣- صعوبة تحديد الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية للطلاب بسبب التغيرات المستمرة في بيئة الطلبة .
- ٤- قلة الموارد المادية والبشرية للمدرسة تحد من اختيار الاستراتيجيات الفعالة للتغلب على تلك المشكلة.

المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية:

الجدول ( ٥-٥ )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وكذلك ترتيبها في

المجال ( ن = ١٧٨ )

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	تعزيز نقاط القوة في المدرسة للحد من الهدر التربوي.	٧٩١	٤.٤٤	٠.٥٨	٨٨.٨٨	٢
٢	استثمار طاقات المدرسة البشرية و المادية للحد من رسوب وتسرب الطلبة.	٧٧٩	٤.٣٨	٠.٦٢	٨٧.٥٣	٤
٣	وضع خطط علاجية لمعالجة نقاط الضعف عند المعلمين.	٧٣٣	٤.١٢	٠.٧٠	٨٢.٣٦	١٠
٤	وضع خطط علاجية للطلبة ضعاف التحصيل.	٧٣٧	٤.١٤	٠.٧٥	٨٢.٨١	٩
٥	وضع خطط وقائية تمنع رسوب وتسرب الطلبة.	٦٦٨	٣.٧٥	٠.٨٩	٧٥.٠٦	١٩
٦	توزيع المهام و الأنشطة بين المعلمين حسب قدراتهم ومتابعة أداؤهم.	٧٤٥	٤.١٩	٠.٧١	٨٣.٧١	٨
٧	تشجيع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية للحد من رسوب وتسرب الطلبة.	٥٨٢	٣.٢٧	١.١٣	٦٥.٣٩	٢٠
٨	تحديد ترتيب تحصيل طلبة المدرسة بين طلاب المدارس الأخرى.	٧٢٤	٤.٠٧	٠.٧٢	٨١.٣٥	١٢
٩	بناء علاقات إنسانية فعالة بين المعلمين و الطلبة للحد من تسربهم أو غيابهم.	٧٧٠	٤.٣٣	٠.٧٠	٨٦.٥٢	٥
١٠	مقارنة نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة.	٧٨٩	٤.٤٣	٠.٦٣	٨٨.٦٥	٣
١١	تحفيز أولياء الأمور لمتابعة مستوى تحصيل أبنائهم في الموعد المحدد لذلك.	٦٨٥	٣.٨٥	٠.٨٠	٧٦.٩٧	١٨
١٢	التعرف إلى حاجات الطلبة النفسية و الاجتماعية بدراسة السجل التراكمي لهم.	٧٠١	٣.٩٤	٠.٧٥	٧٨.٧٦	١٦
١٣	تعزيز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة.	٧٠٨	٣.٩٨	٠.٧٣	٧٩.٥٥	١٥
١٤	تشكيل لجان خاصة لكل مبحث لتحليل المناهج وتقويمها.	٧١٣	٤.٠١	٠.٧٤	٨٠.١١	١٤
١٥	السعي إلى تبسيط المناهج للطلبة كبار السن.	٦٩١	٣.٨٨	٠.٧٧	٧٧.٦٤	١٧

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١٦	تحسين وجهة نظر المعلمين حول مهنة التعليم.	٧٣٠	٤.١٠	٠.٦٨	٨٢.٠٢	١١
١٧	تحسين وجهة نظر الطلبة حول العملية التعليمية / التعليمية من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية.	٧٢١	٤.٠٥	٠.٦٨	٨١.٠١	١٣
١٨	تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للطلبة الملتزمين بالحضور.	٧٥٦	٤.٢٥	٠.٧٣	٨٤.٩٤	٧
١٩	تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للطلبة الذين يبدون تحسنا في تحصيلهم.	٧٦٨	٤.٣١	٠.٧٠	٨٦.٢٩	٦
٢٠	توفير بيئة مدرسية خالية من العنف.	٧٩٣	٤.٤٦	٠.٦٦	٨٩.١٠	١

يتضح من الجدول السابق ان :

**أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:**

-الفقرة (٣) والتي نصت على " توفير بيئة مدرسية خالية من العنف " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٩.١٠%).

-الفقرة (١) والتي نصت على " تعزيز نقاط القوة في المدرسة للحد من الهدر التربوي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٨.٨٨%).

**وتفسر الباحثة حصول الفقرة "توفير بيئة مدرسية خالية من العنف" بالمرتبة الأولى :**

- ١- اهتمام واضح لووكالة الغوث الدولية بعدم استخدام العنف داخل المدارس.
- ٢- لجوء إدارة المدرسة للعقاب بعيدا عن العنف البدني أو اللفظي.
- ٣- استخدام أسلوب التشجيع والمكافآت والتكريم ، من اجل ضبط الطلاب وتحفيزهم.
- ٤- إشراك لجنة أولياء الأمور في حل المشكلات الصعبة .
- ٥- وجود برلمانات للطلبة داخل المدارس ، لتشجيعهم على الحوار و النقاش، لحل مشكلات الطلبة.

**تفسر الباحثة حصول فقرة "تعزيز نقاط القوة في المدرسة للحد من الهدر التربوي " بالمرتبة الثانية"**

- ١- وعي مديري المدارس بأهمية التخطيط الاستراتيجي في حل المشكلات.
- ٢- استثمار نقاط القوة في المدرسة يساهم في التغلب على مشكلة الهدر التي تعاني منها جميع الأنظمة التعليمية.
- ٣- تساعد مدير المدرسة على التعرف إلى قدرات المعلمين، وتحفيزهم باستمرار لانجاز المهام بكفاءة.
- ٤- توفر للمدير معلومات هامة ، تساعده على إصدار القرارات التي تحد من مشكلة الهدر.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (مدبولي ، ٢٠٠١) التي أوضحت قصور مديري المدارس في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.

**وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:**

-الفقرة (٥) والتي نصت على " وضع خطط وقائية تمنع رسوب وتسرب الطلبة " احتلت المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي قدره (٧٥.٠٦%).

-الفقرة (٧) والتي نصت على " تشجيع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية للحد من رسوب وتسرب الطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٥.٣٩%).

**تفسر الباحثة حصول الفقرة " وضع خطط وقائية تمنع رسوب وتسرب الطلبة " بالمرتبة قبل الأخيرة:**

١- إن مدير المدرسة يواجه صعوبة بالغة لعلاج مشكلة رسوب وتسرب الطلبة، مما يؤدي إلى إهدار وقته وجهده في وضع الحلول المؤقتة.

٢- تحتاج مثل تلك الخطط إلى جهود الجميع المديرين و المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم، والمجتمع المحلي.

٣- قناعة المديرين بأنهم لن يستطيعوا إصلاح المجتمع، وأن ذلك إهدار لوقت الإدارة ، التي هي بحاجة إليه من اجل الأعمال اليومية .

٤- عدم توفر بيانات كافية للمجتمع المحلي.

٥- وتحتاج مثل تلك الخطط إلى موارد مالية.

**تفسر الباحثة حصول الفقرة تشجيع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية للحد من رسوب وتسرب الطلبة " بالمرتبة الأخيرة:**

١- قلة وجود حافز مادي لتكريم المعلم الذي يستخدم البحث الإجرائي لحل مشكلات طلابه.

٢- تحتاج مثل تلك الأبحاث إلى وقت وجهد إضافي من المعلم، مما يدفعه إلى إهمال تلك الأبحاث الإجرائية.

٣- لا يوجد لدى المدير الوقت الكافي لمتابعة انجازات المعلمين وتشجيعهم.

٤- قد تحتاج تلك الأبحاث إلى دورات تنقيفية للمعلمين ، لا تتوفر داخل المدرسة.

## المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية:

### الجدول ( ٥-٦ )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس وكذلك ترتيبها في

المجال ( ن = ١٧٨ )

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	التعرف على الفرص المتاحة المتوفرة في البيئة الخارجية يمكن الاستفادة منها للحد من الهدر التربوي.	٧٨٨	٤.٤٣	٠.٦٤	٨٨.٥٤	٢
٢	تحديد التهديدات و المخاطر التي تؤثر على مستوى تحصيل الطلبة أو تسربهم.	٧٩٣	٤.٤٦	٠.٦٣	٨٩.١٠	١
٣	إشراك أولياء الأمور في حل مشكلة الرسوب و التسرب.	٧١٢	٤.٠٠	٠.٧٦	٨٠.٠٠	٦
٤	التعرف إلى آخر التطورات التقنية و العلمية و المعرفة المؤثرة في العملية التعليمية / التعليمية.	٧٣٢	٤.١١	٠.٧٠	٨٢.٢٥	٣
٥	التعرف إلى ما هية ثقافة المجتمع و أنماطها وتأثيرها على حل مشكلة الرسوب و تسرب الطلبة.	٧٢٧	٤.٠٨	٠.٧٣	٨١.٦٩	٥
٦	تعزيز دور الإعلام في نشر الوعي حول اثر مشكلة الرسوب و التسرب على الأفراد و المجتمع.	٦١٠	٣.٤٣	١.٠٢	٦٨.٥٤	٧
٧	استثمار البرامج الأكثر تجاوبا و ارتباطا بالمجتمع في الحد من رسوب و تسرب الطلبة.	٧٣٢	٤.١١	٠.٧٤	٨٢.٢٥	٤

يتضح من الجدول السابق أن :

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة (٢) والتي نصت على " تحديد التهديدات و المخاطر التي تؤثر على مستوى تحصيل الطلبة أو تسربهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٩.١٠%).

- الفقرة (١) والتي نصت على " التعرف على الفرص المتاحة المتوفرة في البيئة الخارجية يمكن الاستفادة منها للحد من الهدر التربوي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٨.٥٤%).

تفسر الباحثة حصول الفقرة " تحديد التهديدات و المخاطر التي تؤثر على مستوى تحصيل الطلبة أو تسربهم " بالمرتبة الأولى:

١- إدراك مديري المدارس لأهمية التحليل الخارجي لبيئة المدرسة.

٢- التغيرات السريعة للبيئة الفلسطينية، وتقلبات الأحوال الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية

تلزم مديري المدارس للمتابعة المستمرة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سكيك ، ٢٠٠٨) التي أوضحت مدى وضوح مفهوم التحليل الخارجي ، و استخدام مديري المدارس له لتحديد التهديدات التي تؤثر على العملية التعليمية التعليمية.

**تفسر الباحثة حصول الفقرة " التعرف على الفرص المتاحة المتوفرة في البيئة الخارجية يمكن الاستفادة منها للحد من الهدر التربوي " بالمرتبة الثانية :**

- ١- يساعد تحليل البيئة الخارجية مدير المدرسة بان يتعرف إلى ما توفره البيئة الخارجية من فرص للحد من مشكلة الهدر.
  - ٢- تعد مشكلة الرسوب و التسرب مشكلة المجتمع بأكمله، لذلك تحتاج إلى جهودهم جميعا، لذلك يتضح للمدير أهمية تحليل البيئة الخارجية و اغتنام الفرص التي توفرها.
- واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو هاشم ، ٢٠٠٧) التي أوضحت بان لدى المديرين فهم غير صحيح للتحليل البيئي الخارجي، وأيضا دراسة (مدبولي ، ٢٠٠١)، ودراسة (العويسي، ٢٠٠٣) ، و(عساف ، ٢٠٠٥) .

**وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:**

- الفقرة (٣) والتي نصت على " إشراك أولياء الأمور في حل مشكلة الرسوب و التسرب " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (٨٠.٠٠٪).
  - الفقرة (٦) والتي نصت على " تعزيز دور الإعلام في نشر الوعي حول اثر مشكلة الرسوب و التسرب على الأفراد و المجتمع. " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٨.٥٤٪).
- وتفسر الباحثة حصول الفقرة " إشراك أولياء الأمور في حل مشكلة الرسوب و التسرب " بالمرتبة قبل الأخيرة:**

- ١- إن ضعف تفاعل ولي الأمر مع الإدارة المدرسية لحل مشكلات أبنائه ، يترك انطباع سيء لدى مديري المدارس بان أي محاولة لإشراكهم تبوء بالفشل ، ومضيعة للوقت، قد يكون ولي أمر الطالب هو السبب في رسوب أو تسرب أولاده، مما يفشل محاولات المدير بإشراكهم في وضع الحلول.
- ٢- المستوى الثقافي لأولياء الأمور لا يؤهلهم لحل تلك المشاكل، بالإضافة إلى أن عملية إشراكهم تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة قد تمتد لفترات طويلة.
- ٣- ضعف خبرة بعض مديري المدارس لإدارة مثل تلك اللقاءات التي تجمع أشخاص ذات مستويات ثقافية وعلمية واجتماعية مختلفة
- ٤- قد تحتاج إلى جمع بيانات ومعلومات دقيقة عن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية و الصحية لأولياء أمور الطلبة، لا تتوفر لمديري المدارس.



وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو عسكر ، ٢٠٠٩) التي أوضحت أن الإدارة المدرسية تجتهد في إشراك أولياء أمور الطالبات للحد من تسربهن، وأيضا اختلفت مع دراسة (سكيك ، ٢٠٠٨) التي أوضحت إشراك أولياء الأمور في حل المشكلات ذات الصلة.

**تفسر الباحثة حصول الفقرة " تعزيز دور الإعلام في نشر الوعي حول اثر مشكلة الرسوب و التسرب على الأفراد و المجتمع" بالمرتبة الأخيرة:**

١- انشغال مديري المدارس بالأمور الروتينية داخل مدارسهم، وكثرة الأعباء الإدارية اليومية والمستمرة .

٢- نظرة بعض المديرين السلبية اتجاه البيئة الخارجية ، وان الوقت الذي يستغرقه تحليلها ومعرفة الفرص التي توفرها هو إهدار للوقت ، الذي لابد أن يستثمر في بيئة المدرسة الداخلية .

٣- إن البيئة الخارجية بيئة مفتوحة يصعب على مديري المدارس تحديدها، وجمع المعلومات الكافية عنها، وعن المؤسسات الإعلامية و الاجتماعية المتوفرة فيها .

٤- إن تعزيز دور الإعلام للحد من الهدر ، يحتاج إلى جهود كبيرة أعلى من الإدارة المدرسية.

٥- بالإضافة إلى أنها تحتاج موارد مادية وبشرية كي تحقق الهدف بفاعلية.

٦- صعوبة تحديد وسيلة الإعلام التي تتناسب مع ثقافة المجتمع وتترك اثر ايجابي لديهم للحد من الرسوب والتسرب.

ولإجمال النتائج قامت الباحثة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والترتيب لكل مجال من

مجالات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك :

#### الجدول (٥-٧)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = ١٧٨)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجالات
٢	٨٣.١٠	٤.٢٠	٣٣.٢٤	٥٩١٧	٨	المجال الأول : رؤية المدرسة
١	٨٥.٥٤	٣.٥٢	٢٥.٦٦	٤٥٦٨	٦	المجال الثاني : رسالة المدرسة
٣	٨٣.٠٧	٣.١٣	٢٤.٩٢	٤٤٣٦	٦	المجال الثالث: الأهداف الإستراتيجية
٤	٨١.٩٣	٩.٧٥	٨١.٩٣	١٤٥٨٤	٢٠	المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية
٥	٨١.٧٧	٣.٨٨	٢٨.٦٢	٥٠٩٤	٧	المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية
	٨٢.٧١	٢١.٤٩	١٩٤.٣٨	٣٤٥٩٩	٤٧	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن " المجال الثاني : رسالة المدرسة قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي ( ٨٥.٥٤ %)، تلى ذلك " المجال الأول : رؤية المدرسة حيث احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي ( ٨٣.١٠ %)، وجاء المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره ( ٨٣.٠٧ %) تلى ذلك " المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية حيث احتل المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره ( ٨١.٩٣ %)، وجاء المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية بالمرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره ( ٨١.٧٧ %) ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للاستبانة ( ٨٢.٧١ %).

اختلفت دراسة ( نور الدين ، ٢٠٠٨ ) مع نتائج الدراسة الحالية حيث أوضحت: أن صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة احتلت المرتبة الأولى ، وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة المرتبة الثانية، أما صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها وتحليل البيئة الخارجية احتلت المرتبة الثالثة و الرابعة والخامسة على التوالي.

وتفسر الباحثة ذلك : زيادة وعي مديري المدارس لمفهوم البعد الاستراتيجي للتخطيط المدرسي، ومدى أهمية وضوح رؤية ورسالة المدرسة التي تتبع منها الأهداف الإستراتيجية للمدرسة والسعي لتحقيقها عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

#### الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على انه : " هل تختلف درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة كمدير، المنطقة التعليمية)؟" ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:  
التحقق من صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي لمتغير الجنس (ذكور ، إناث). وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول التالي يوضح ذلك :

#### جدول ( ٥-٨ )

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول : رؤية المدرسة	ذكور	٨١	٣٢.٨٦٤	٣.٤٨٨	١.٠٩٥	٠.٢٧٥	غير دالة إحصائياً
	إناث	٩٧	٣٣.٥٥٧	٤.٧١٥			

المجال الثاني : رسالة المدرسة	ذكور	٨١	٢٥.٢٨٤	٢.٨٥١	١.٣١٦	٠.١٩٠	غير دالة إحصائياً
	إناث	٩٧	٢٥.٩٧٩	٣.٩٧٦			
المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية	ذكور	٨١	٢٤.٢٨٤	٢.٨٠٧	٢.٥١٩	٠.٠١٣	دالة عند ٠.٠٠٥
	إناث	٩٧	٢٥.٤٥٤	٣.٢٩٨			
المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية	ذكور	٨١	٨٠.٤٩٤	٩.٠٢١	١.٨١٠	٠.٠٧٢	غير دالة إحصائياً
	إناث	٩٧	٨٣.١٣٤	١٠.٢١٩			
المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية	ذكور	٨١	٢٧.٧٢٨	٣.٤٧١	٢.٨٥٤	٠.٠٠٥	دالة عند ٠.٠٠١
	إناث	٩٧	٢٩.٣٦١	٤.٠٥٥			
الدرجة الكلية	ذكور	٨١	١٩٠.٦٥٤	١٨.٧٣٣	٢.١٣٢	٠.٠٣٤	دالة عند ٠.٠٠٥
	إناث	٩٧	١٩٧.٤٨٥	٢٣.١٩٢			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٧٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٧٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في المجال الأول والثاني والرابع، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الثالث والخامس والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ولقد كانت الفروق لصالح الإناث وتفسر الباحثة تلك النتيجة :

- ١- إن عملية التخطيط الاستراتيجي تحث على إبراز الانجازات والتنافس بين المؤسسات، وذلك يتفق مع طبيعة الإناث ، ويتضح ذلك بان نسب الرسوب في مدارس الذكور دائما أعلى أما مدارس الإناث تكون دائما منخفضة.
- ٢- إن مدارس الإناث وأيضا المدارس المشتركة، التي تديرها المديرات مشاكلها اقل بالنسبة لمدارس الذكور.
- ٣- إن المعلمات أكثر تفاعل مع الطلبة، مما يساعد المديرات بتوفير جو دراسي مناسب ووضع خطط تطويرية ومتابعتها باستمرار.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو هاشم ، ٢٠٠٧) ، (سكيك، ٢٠٠٨) ، (عساف، ٢٠٠٥) ، (نور الدين، ٢٠٠٨) التي أوضحت بأنه لا توجد فروق.

#### ٤- التحقق من صحة الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\geq \alpha$  (٠.٠٥) في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي ترجع لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير).  
وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول التالي يوضح ذلك :

#### جدول ( ٥-٩ )

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير).

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول : رؤية المدرسة	بكالوريوس	١٤٩	٣٣.٠٣٤	٤.١٢٤	١.٥٠٢	٠.١٣٥	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	٢٩	٣٤.٣١٠	٤.٥٢١			
المجال الثاني : رسالة المدرسة	بكالوريوس	١٤٩	٢٥.٤٧٧	٣.٥١٩	١.٦١٠	٠.١٠٩	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	٢٩	٢٦.٦٢١	٣.٤٠٦			
المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية	بكالوريوس	١٤٩	٢٤.٨٦٦	٣.١١٢	٠.٥٣٦	٠.٥٩٣	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	٢٩	٢٥.٢٠٧	٣.٢٦٦			
المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية	بكالوريوس	١٤٩	٨٢.٠٧٤	٩.٧٩٥	٠.٤٣٧	٠.٦٦٣	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	٢٩	٨١.٢٠٧	٩.٦٨٦			
المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية	بكالوريوس	١٤٩	٢٨.٤٩٧	٣.٩٨٦	٠.٩٤٦	٠.٣٤٥	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	٢٩	٢٩.٢٤١	٣.٢٤٨			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٤٩	١٩٣.٩٤٦	٢١.٦٣٤	٠.٦٠٤	٠.٥٤٧	غير دالة إحصائياً
	ماجستير	٢٩	١٩٦.٥٨٦	٢٠.٩٨٤			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٧٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٧٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير).

#### تفسر الباحثة تلك النتيجة:

١- إن السياسة المتبعة لتعيين مديري المدارس تفرض اختيار الأكفأ، بغض النظر عن المؤهلات.

٢- يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي حديث، مما أدى إلى عقد دورات تدريبية للجميع.

٣- تعتمد مهارات التخطيط الاستراتيجي على القدرات الذاتية للمدير ، تأمله للمستقبل ، وإقناع الآخرين وتحفيزهم باستمرار، وعدم اليأس من الفشل من أول محاولة ، والصبر للحصول على النتائج.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو هاشم ، ٢٠٠٧)، (عساف ، ٢٠٠٥)، (شبلق، ٢٠٠٦) ، (سكيك، ٢٠٠٨) واختلفت مع دراسة (الشاعر، ٢٠٠٧) التي أوضحت بان هناك فروق لصالح حملة الدكتوراه والدبلوم.

### التحقق من الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي ترجع لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي ، إعدادي).  
وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول التالي يوضح ذلك :

### جدول ( ١٠-٥ )

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي ، إعدادي) ..

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول : رؤية المدرسة	ابتدائي	١٠٧	٣٢.٩٩١	٤.٤٧٥	٠.٩٧٧	٠.٣٣٠	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	٧١	٣٣.٦٢٠	٣.٧٥٨			
المجال الثاني : رسالة المدرسة	ابتدائي	١٠٧	٢٥.٥١٤	٣.٨٦٩	٠.٦٩٢	٠.٤٩٠	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	٧١	٢٥.٨٨٧	٢.٩٢١			
المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية	ابتدائي	١٠٧	٢٤.٧٩٤	٣.٣٤٤	٠.٦٦٣	٠.٥٠٨	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	٧١	٢٥.١١٣	٢.٧٩١			
المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية	ابتدائي	١٠٧	٨١.٦٦٤	٩.٧٥٥	٠.٤٥١	٠.٦٥٣	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	٧١	٨٢.٣٣٨	٩.٨١٠			
المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية	ابتدائي	١٠٧	٢٨.٤٣٠	٣.٩٦٩	٠.٧٩٤	٠.٤٢٨	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	٧١	٢٨.٩٠١	٣.٧٤٢			
الدرجة الكلية	ابتدائي	١٠٧	١٩٣.٣٩٣	٢٢.٥٢٣	٠.٧٤٩	٠.٤٥٥	غير دالة إحصائياً
	إعدادي	٧١	١٩٥.٨٥٩	١٩.٩٠٦			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٧٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١.٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٧٦) وعند مستوى دلالة (٠.٠٠١) = ٢.٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي ، إعدادي).

#### تفسر الباحثة تلك النتيجة:

- ١- أن جميع مديري المدارس خضعوا للدورات التدريبية ، والمتابعة والإسناد.
  - ٢- إن المشكلات التي تعاني منها مدارس الابتدائية و الإعدادية ، قد تتشابه إلى حد ما.
  - ٣- تضع الإدارة العليا خطط علاجية لجميع المدارس للحد من رسوب وتسرب الطلبة .
  - ٤- وجود العديد من المدارس الابتدائية و الإعدادية داخل مربع جغرافي واحد ، مما يوحد الظروف الثقافية والاجتماعية والعلمية للطلبة.
- تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو هاشم ، ٢٠٠٧)، (عساف ، ٢٠٠٥)

#### التحقق من الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي ترجع لمتغير عدد سنوات الخدمة كمدير (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

#### جدول ( ٥-١١ )

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمدير (أقل من خمس سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، عشر سنوات فأكثر)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول : رؤية المدرسة	بين المجموعات	٧.١٢٧	٢	٣.٥٦٤	٠.٢٠٠	٠.٨١٩	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٣١٢١.٤٨٥	١٧٥	١٧.٨٣٧			
	المجموع	٣١٢٨.٦١٢	١٧٧				
المجال الثاني : رسالة المدرسة	بين المجموعات	٢٦.٢٦١	٢	١٣.١٣٠	١.٠٦٢	٠.٣٤٨	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢١٦٣.٥١٥	١٧٥	١٢.٣٦٣			
	المجموع	٢١٨٩.٧٧٥	١٧٧				
المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية	بين المجموعات	٣.٦٦٩	٢	١.٨٣٤	٠.١٨٥	٠.٨٣١	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٧٣١.٢٣٠	١٧٥	٩.٨٩٣			
	المجموع	١٧٣٤.٨٩٩	١٧٧				
المجال الرابع : تحليل	بين المجموعات	١٠٨.٢٢٩	٢	٥٤.١١٥	٠.٥٦٦	٠.٥٦٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٦٧٣٤.٩٦٢	١٧٥	٩٥.٦٢٨			

إحصائياً				١٧٧	١٦٨٤٣.١٩١	المجموع	البيئة الداخلية
غير دالة إحصائياً	٠.٨٢٦	٠.١٩٢	٢.٩٠٦	٢	٥.٨١٣	بين المجموعات	المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية
			١٥.١٦٧	١٧٥	٢٦٥٤.٢١٠	داخل المجموعات	
				١٧٧	٢٦٦٠.٠٢٢	المجموع	
غير دالة إحصائياً	٠.٨٧٦	٠.١٣٢	٦١.٦٤٨	٢	١٢٣.٢٩٦	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			٤٦٦.٥٤٠	١٧٥	٨١٦٤٤.٤٨٥	داخل المجموعات	
				١٧٧	٨١٧٦٧.٧٨١	المجموع	

ف الجدولية عند درجة حرية (٢،١٧٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٤.٧١

ف الجدولية عند درجة حرية (٢،١٧٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٣.٠٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمدير.

تفسر الباحثة تلك النتيجة:

- ١- حداثة موضوع التخطيط لاستراتيجي.
- ٢- عقد دورات تدريبية لجميع مديري المدارس دون استثناء.
- ٣- التنافس بين المدارس للحصول على المستويات الأعلى يحتم على الجميع الاجتهاد ووضع الخطط ومتابعتها ومواكبة التغيرات .

تتفق هذه الدراسة مع (سكيك ، ٢٠٠٨)، (الشاعر، ٢٠٠٨)، (شبلق، ٢٠٠٦)، (عساف، ٢٠٠٥)، وتختلف مع (أبو هاشم، ٢٠٠٧)، (يونس ، ٢٠٠٩)

التحقق من الفرض الخامس:

ينص الفرض الخامس على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq)$  (٠.٠٥) في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي ترجع لمتغير المنطقة التعليمية (رفح، خان يونس، الوسطى، غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين

الأحادي One Way ANOVA .

جدول (٥-١٢)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد

المنطقة التعليمية (رفح، خان يونس، الوسطى، غرب غزة، شرق غزة، شمال غزة).

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول : رؤية المدرسة	بين المجموعات	١١٥.٩٩٤	٥	٢٣.١٩٩	١.٣٢٤	٠.٢٥٦	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٣٠١٢.٦١٩	١٧٢	١٧.٥١٥			
	المجموع	٣١٢٨.٦١٢	١٧٧				

المجال الثاني : رسالة المدرسة	بين المجموعات	١٣٢.٢٣٩	٥	٢٦.٤٤٨	٢.٢١١	٠.٠٥٥	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٠٥٧.٥٣٦	١٧٢	١١.٩٦٢			
	المجموع	٢١٨٩.٧٧٥	١٧٧				
المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية	بين المجموعات	٨٠.٥٧٦	٥	١٦.١١٥	١.٦٧٦	٠.١٤٣	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٦٥٤.٣٢٣	١٧٢	٩.٦١٨			
	المجموع	١٧٣٤.٨٩٩	١٧٧				
المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية	بين المجموعات	٦٤٨.١١١	٥	١٢٩.٦٢٢	١.٣٧٧	٠.٢٣٥	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٦١٩٥.٠٨٠	١٧٢	٩٤.١٥٧			
	المجموع	١٦٨٤٣.١٩١	١٧٧				
المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية	بين المجموعات	٢٦.٥١٥	٥	٥.٣٠٣	٠.٣٤٦	٠.٨٨٤	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٦٣٣.٥٠٨	١٧٢	١٥.٣١١			
	المجموع	٢٦٦٠.٠٢٢	١٧٧				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٠٣٦.٤٦٦	٥	٢٠٧.٢٩٣	٠.٤٤٢	٠.٨١٩	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٨٠٧٣١.٣١٥	١٧٢	٤٦٩.٣٦٨			
	المجموع	٨١٧٦٧.٧٨١	١٧٧				

ف الجدولية عند درجة حرية (٥،١٧٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.١١  
ف الجدولية عند درجة حرية (٥،١٧٧) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٢٦

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.  
تفسر الباحثة تلك النتيجة:

- ١- حداثة موضوع التخطيط لاستراتيجي.
  - ٢- عقد دورات تدريبية لجميع مديري المدارس دون استثناء.
  - ٣- توحيد آلية العمل داخل المناطق التعليمية .
  - ٤- تشابه الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لجميع محافظات غزة.
  - ٥- توحيد معايير اختيار مديري المدارس لجميع المناطق التعليمية.
- تنفق هذه النتيجة مع دراسة (يونس، ٢٠٠٩)، (سكيك، ٢٠٠٨)



### إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة :

نص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على : ما سبل تطوير استخدام مديري مدارس وكالة

الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتوجيه هذا السؤال لأفراد عينة الدراسة وقامت بتجميع

استجاباتهم فكانت على النحو التالي:

#### ١-رؤية المدرسة

م	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
١	إشراك المعلمين والطلاب بصياغة رؤية المدرسة	١٠	١٢.٥%
٢	استشراف آفاق المستقبل بما يتناسب مع احتياجات الطلاب النفسية و الاجتماعية و العقلية.	١٥	١٨.٥%
٣	توضيح فلسفة التعليم في الوكالة للعاملين في المدرسة والطلاب وأولياء أمورهم	٧	٨.٧%
٤	صياغة رؤية واقعية تتناسب مع إمكانيات المدرسة المادية والبشرية	٢٣	٢٨.٧%
٥	رؤية المدرسة تتسجم مع ثقافة المجتمع وتوجهاته	٢٥	٣١.٦%
	المجموع	٨٠	١٠٠%

#### ٢-رسالة المدرسة

م	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
١	توضح خطط للتحسين والتطوير للحد من الهدر التربوي	٨	٨.٦%
٢	عقد مشغل تربوي لصياغة الرسالة من المعلمين وشخصيات اعتبارية من المجتمع المحلي	٥	٥.٤%
٣	توجيه الموارد المادية والبشرية للحد من الهدر التربوي	٢٢	٢٣.٩%
٤	إبراز المستويات التحصيلية للطلاب وتوضيح الخطط العلاجية للارتقاء بهم لافضل المستويات	٢٢	٢٣.٩%
٥	توضيح الاساليب و الطرق التي يمكن ان تتبعها المدرسة للحد من الهدر التربوي	٢٠	٢١.٧%
٦	تنمية روح المسؤولية لدى الجميع للارتقاء بمستوى الطلبة	١٥	١٦.٣%
	المجموع	٩٢	١٠٠%

### ٣-الأهداف الإستراتيجية

م	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
٠١	صياغة أهداف تنبع من رؤية ورسالة المدرسة للحد من الهدر التربوي	١٥	٩.٢%
٠٢	تحديد الاهداف التي تحد من الهدر التربوي وجدولتها زمنياً	١١	٦.٧%
٠٣	العمل على تطوير العملية التعليمية /التعلمية	١٧	١٠.٤%
٠٤	السعي المستمر نحو التميز في أداء المعلمين والطلبة	٢٦	١٦%
٠٥	صياغة الاهداف وفق الحاجات الملحة مع مراعاة الاولويات	١٨	١١.١%
٠٦	تلبية احتياجات الطلبة ومراعاة الفروق الفردية بينهم	٢٠	١٢.٣%
٠٧	التركيز على البعد الوقائي و العلاجي للحد من الهدر التربوي	١٩	١١.٧%
المجموع		١٦٢	١٠٠%

### ٤-تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

م	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
٠١	الاستفادة من تحليل المدارس المجاورة للبيئة الداخلية لمدارسهم	٧	١٧.٩%
٠٢	تدريب المعلمين على تحليل المناهج وإثراءها	٥	١٢.٨%
٠٣	مراعاة الفروق الفردية في الأداء بين المعلمين والطلبة	١٥	٣٨.٤%
٠٤	تدريب العاملين على تحليل بيئة المدرسة والاستفادة من الموارد المتاحة بأقصى مايمكن.	٩	٢٣%
٠٥	تفعيل دور المرشد التربوي لتوجيه وتحفيز الطلبة	٣	٧.٦%
المجموع		٣٩	١٠٠%

### ٥-تحليل البيئة الخارجية للمدرسة

م	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
٠١	الاستفادة من تحليل المدارس المجاورة للبيئة الخارجية لمدارسهم	٥	١٩.٢%
٠٢	زيادة اللقاءات مع أولياء الأمور و الشخصيات الاعتبارية و المؤسسات الاجتماعية	٧	٢٦.٩%
٠٣	تفعيل دور الاعلام للحد من الهدر التربوي	٤	١٥.٥%
٠٤	تنظيم خطط للمشاركة الفاعلة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي	٧	٢٦.٩%

		للنهوض بالمستوى التحصيلي للطلاب
١١.٥%	٣	٥. تفعيل دور المجلس المدرسي للحد من الهدر التربوي
١٠٠%	٢٦	المجموع

من خلال استعراض الأدب التربوي الخاص بالتخطيط المدرسي الاستراتيجي ، وأيضاً ما تم توضيحه عن مشكلة الهدر التربوي ، بالإضافة لما أوضحتها نتائج الدراسة بأن نسبة استخدام مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الهدر التربوي كانت كبيرة.

حيث أن ميدان التربية يسعى دائماً إلى التطوير والرقى، ولا يكتفي إلى حد معين ، ومن هذا المنطلق لابد من تطوير استخدام مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الهدر التربوي. واستناداً لآراء مديري المدارس حول تلك السبل ، توضح الباحثة التالي:

**أولاً : سبل تطوير استخدام مديري المدارس لرؤية المدرسة لمواجهة الهدر التربوي:**

- ١- التأمل المستمر لمستقبل خالي من رسوب وتسرب طلاب المدرسة .
- ٢- مشاركة بعض من المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور في صياغة رؤية مدرسية تحد من الهدر التربوي.
- ٣- توضيح وتعميم رؤية المدرسة لجميع المعلمين و العاملين في المدرسة وأيضاً الطلاب و أولياء أمورهم.
- ٤- سهولة تحويل رؤية المدرسة إلى استراتيجيات للحد من رسوب وتسرب الطلاب.

**ثانياً: سبل تطوير استخدام مديري المدارس لرسالة المدرسة لمواجهة الهدر التربوي:**

- ١- الاستعانة بخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي لتقييم رسالة المدرسة.
- ٢- أن تتصف رسالة المدرسة بالوضوح والبساطة، وتوضح مهمة المدرسة في تحسين مستويات الطلبة.
- ٣- عباراتها تحفز المعلمين والطلبة باستمرار .
- ٤- مقارنة رسالة المدرسة برسالات المدارس الأخرى.

**ثالثاً: سبل تطوير استخدام مديري المدارس للأهداف الإستراتيجية لمواجهة الهدر التربوي:**

- ١- إشراك المعلمين والطلبة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- ٢- التمرن على استخدام العصف الذهني.
- ٣- ترجمة الأهداف إلى استراتيجيات واليات عمل تحد من الهدر التربوي،

- ٤- ترتيب الأهداف حسب الأولويات .
- ٥- اطلاع أولياء الأمور ومشاركتهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- ٦- التقويم المستمر لتلك الأهداف، ومعرفة ما تحقق منها.
- ٧- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي بين العاملين في المدرسة.

رابعاً: سبل تطوير استخدام مديري المدارس لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة لمواجهة الهدر

**التربوي:**

- ١- التدريب المستمر على تحليل البيئة الداخلية.
- ٢- الاطلاع على تحليلات بعض المدارس.
- ٣- تحديد نقاط القوة التي تساهم في الحد من الهدر التربوي.
- ٤- توفير الموارد المادية والبشرية واستثمارها بشكل امثل للحد من الهدر التربوي.
- ٥- تجاهل نقاط الضعف، و التي تنسب في وجود الهدر التربوي.
- ٦- جمع المعلومات والبيانات باستمرار عن واقع البيئة الداخلية للمدرسة.
- ٧- المحاولة في وضع استراتيجيات وقائية للحد من الهدر التربوي، والاستعانة بالخبراء في ذلك المجال.

خامساً: سبل تطوير استخدام مديري المدارس لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة لمواجهة

**الهدر التربوي:**

- ١- التدريب المستمر على تحليل البيئة الخارجية.
- ٢- الاطلاع على تحليلات بعض المدارس للبيئة الخارجية للمدرسة.
- ٣- توفير قاعدة بيانات عن البيئة الخارجية للمدرسة، وتحديثها باستمرار.
- ٤- تفعيل دور مجلس أولياء الأمور للحد من الهدر التربوي.
- ٥- تشكيل لجنة من المعلمين وبعض الطلبة وأولياء الأمور لمتابعة المستجدات الخارجية ، لاغتنام ما توفره البيئة الخارجية من فرص للحد من الهدر التربوي.
- ٦- السعي لتوحيد الجهود الداخلية و الخارجية للحد من الهدر التربوي.

# **توصيات الدراسة ومقترحاتها**

## توصيات الدراسة :

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، توصي الباحثة بالتالي :
- ٩- تثقيف العاملين بالمدرسة (معلمين ، معلمات ، وهيئة إدارية) بكل من مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته آليات تطبيقه، و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ، والعمل بروح الفريق.
  - ١٠- بناء قاعدة بيانات واضحة ، ونظم معلومات متطورة خاصة بالمدارس في محافظات غزة ومناطقها التعليمية، وذلك للتسهيل على المسؤولين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
  - ١١- تحفيز مديري المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية ، وأساليب التنبؤ ، ووضع استراتيجيات مناسبة ، تحدث تغيير نوعي في مخرجات العملية التعليمية \ التعليمية .
  - ١٢- تحفيز المعلمين و المعلمات على القيام بالبحوث الإجرائية في حل مشكلات طلابهم .
  - ١٣- إشراك أولياء الأمور في حل مشكلات أولادهم للحد من الهدر التربوي.
  - ١٤- تقوية العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي ، من خلال تشكيل فريق من المعلمين و الطلبة لزيارة المؤسسات و الجمعيات ، التي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدرسة .
  - ١٥- تفعيل دور الإعلام بكافة وسائله، لتوعية وتحفيز أولياء الأمور للقيام بأدوارهم للحد من الهدر التربوي.
  - ١٦- إنشاء وحدة مراجعة أداء المدارس ، وهي إحدى وحدات هيئة ضمان جودة التعليم و التدريب ومسئولة عن :

- تقويم جودة ما يتم تقديمه بالمدارس ، وتقديم تقارير عنها.
- إعداد مقاييس النجاح .
- نشر أفضل الممارسات بين المدارس.
- وضع التوصيات لتطوير أداء المدارس.

## مقترحات الدراسة :

تقترح الباحثة الدراسات التالية :

- ١- تصور مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي للحد من رسوب طلبة المدارس .
- ٢- أثر التخطيط المدرسي الاستراتيجي في تفعيل دور المجتمع المحلي للحد من الهدر التربوي.
- ٣- واقع التخطيط المدرسي الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي ضمن معايير الجودة.

٤- درجة استخدام مديري مدارس وزارة التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي.

٥- واقع الهدر التربوي في مدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية (دراسة مقارنة)

# المراجع



## المراجع:

- ١- ابن منظور، محمد بن مكرم ( د ت ) : لسان العرب ، تحقيق عبد الله الكبير وآخرين ، دار المعارف ، القاهرة.
- ٢- احمد ، احمد إبراهيم ( ٢٠٠٣ ) : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي و العشرين : دار الفكر العربي ، القاهرة.
- ٣- احمد، احمد (١٩٩١) : نحو تطوير الإدارة المدرسية ،سلسلة دراسات نظرية وميدانية: دار المطبوعات ، الإسكندرية .
- ٤- الأشعري، احمد بن داود المزجاجي ( ٢٠٠٠ ) : مقدمة في الإدارة الإسلامية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- ٥- الأغا، إحسان والديب، ماجد (٢٠٠٠) : دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير اداء المعلم، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- ٦- الأغا، محمد عثمان (٢٠٠٨) : محاضرات في التخطيط الاستراتيجي المدرسي، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ٧- الأغا، إحسان (٢٠٠٢) : البحث التربوي ، مناهجه وأدواته ، ط٤، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ٨- الأمم المتحدة (٢٠٠٧) : تقرير المفوض العام لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، الجمعية العامة، الدورة (٦٣)، الملحق رقم (١٣)، نيويورك.
- ٩- البخاري ، محمد بن إسماعيل (٨٦٩) : صحيح البخاري، الجزء الثالث ،باب الجنائز، الحديث ١٣١٢، ص ١٤٣١.
- ١٠- الأونروا (٢٠١٠) : أخبار الأونروا ، العدد ١٢، مكتب الإعلام، غزة.
- ١١- الأونروا (٢٠٠٨) : أخبار الأونروا، العدد الأول ، مكتب الإعلام ، غزة.
- ١٢- الأونروا (٢٠٠٥) : الخطة المتوسطة المدى، ٢٠٠٥-٢٠٠٩، نحو مستقبل أفضل للاجئين فلسطين ، رئاسة الأونروا ، غزة.
- ١٣- البوهي ، فاروق شوقي ( ٢٠٠١ ) : التخطيط التعليمي ، عملياته ومداخله التنموية والبشرية ، تطوير أداء المعلمين : دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة .
- ١٤- البوهي ، فاروق شوقي (١٩٩٣) : الرسوب في التعليم الابتدائي بدولة البحرين ، مجلة التربية المعاصرة ، عدد ٢٨ ، القاهرة ص ص ١٠٧-١٣٣ .

١٥- أبو الوفا، جمال وعبد العظيم ، سلامة ( ٢٠٠٠): **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية** : إدارة المعرفة الحديثة ، القاهرة .

١٦- أبو مصطفى ، نظمي عودة ( ٢٠٠٤): **العوامل المؤدية للتسرب الدراسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ( مربي الصفوف ) في المرحلة الإعدادية بمحافظة خانيونس ، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (١٢)، العدد الأول ص ص٤١٧-٤٥٠.**

١٧- أبو عيشة ، غيداء عبد الله صالح (٢٠٠٧): **مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، نابلس.**

١٨- أبو غديين ،باسمة (٢٠٠٤): **التسرب الدراسي في المرحلة الثانوية العامة وعلاقته بالأوضاع السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة .**

١٩- أبو ناهية ، صلاح الدين محمد (١٩٩٤): **القياس التربوي ، مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة.**

٢٠- أبو هاشم،محمد خليل (٢٠٠٧): **واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، وسبل تطويره،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة.**

٢١- أبو كليلة ، هادية محمد ( ٢٠٠٢) : **دراسات في تخطيط التعليم واقتصادياته** : دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية .

٢٢- أبو عسكر، محمد فؤاد سعيد(٢٠٠٩): **دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.**

٢٣- إدريس، ثابت و المرسي، جمال(٢٠٠٢): **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية .**

٢٤- اشديفات، سليمان ( ١٩٩٦): **العوامل التي تؤدي إلى تسرب الطلبة في مرحلة التعليم الأساسي في مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن و المديرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن .**

٢٥- توفيق، عبد الرحمن(١٩٩٨): **كيف تفكر استراتيجيا من إعادة اكتشاف المسارات و الاتجاهات الصحيحة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.**

٢٦- **التخطيط الاستراتيجي.** (١٤-٧-٢٠٠٩)

( <http://strategicc.net/lap\1.html-٥\٢٠٠٩> )

٢٧-التخطيط الاستراتيجي،(٢٠-١٢-٢٠٠٩)

[www.moe.gov.om/moeleduifo\٢\١٥\thissu\٠٢.htm](http://www.moe.gov.om/moeleduifo\٢\١٥\thissu\٠٢.htm)

٢٨- ثابت ، زياد محمد (ب ت): المدارس المتميزة ، تجربة رائدة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ، **مجلة ثقافتنا التربوية** ، العدد الأول ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية .

٢٩- الجرجاوي ، زياد بن علي و نشوان ، جميل عمر ديب ( ٢٠٠٤ ) : عوامل هدر الوقت المدرسي بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ، **المؤتمر الأول " التربية في فلسطين وتغيرات العصر "** المنعقد بكلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

٣٠- الجرجاوي، زياد(٢٠٠٢): **النشاط المدرسي وتطبيقاته التربوية**: دار مقداد للطباعة، غزة.

٣١- الجندي ، عادل السيد (١٩٩٨): **التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية - دراسة تحليلية** ، **مجلة مستقبل التربية العربية**، مجلد ٤، العدد الأول ، القاهرة.

٣٢- حبيب ، مجدي عبد الكريم (١٩٩٦) : **التقويم والقياس في التربية وعلم النفس** ، مكتبة النهضة المصرية، جمهورية مصر العربية.

٣٣- حميد، محمد (٢٠٠١): **الهدر التربوي في مرحلة التعليم الأساسي الحكومي بمحافظة غزة من الفترة ١٩٩٣\١٩٩٤-١٩٩٨\١٩٩٩** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر ، غزة.

٣٤- حبايب ، علي حسن ( ١٩٩٧): **ظاهرة التسرب في شمال الضفة الغربية ، التقويم و القياس النفسي و التربوي** ، جامعة الازهر، العدد التاسع ، ص ص ١٢٩ - ١٤٤.

٣٥- حبايب، علي ، **مشكلات التعليم الفلسطيني في المرحلة الأساسية، جامعة النجاح.**

[scholar.najah.edu/.../scholar.najah.../difficulties-facing-education-palestine-basic-schools.pdf](http://scholar.najah.edu/.../scholar.najah.../difficulties-facing-education-palestine-basic-schools.pdf)

٣٦- حسين، حسن ( ٢٠٠٢): **تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية** ، السنة الخامسة' العدد السادس، القاهرة، ص ص ١٥٩-٢١٠.

٣٧- الحاج محمد، احمد علي (٢٠٠٠): **التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد**، دار المناهج، عمان.

٣٨- حافظ ، محمد صبري و البحيري، السيد (٢٠٠٦): **تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.**

٣٩- الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠): **الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان.

- ٤٠- الخريشا ،ملوح ماجي (٢٠٠٣): اتجاهات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك نحو الرسوب، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٤١- الخويت ، سمير عبد الوهاب (١٩٩٨) : الإهدار التربوي بكلية المعلمين في مكة المكرمة (دراسة ميدانية) ،مجلة التربية المعاصرة ، العدد ٤٨، ص ص ٩٣-١٢٠.
- ٤٢- الخزامي ، عبد الحكم(٢٠٠٠): التخطيط الاستراتيجي ..الفكرة و الخبرة، مكتبة لبن سينا، القاهرة.
- ٤٣- الخطيب ، احمد ( ٢٠٠٦): تجديبات تربوية وإدارية : عالم الكتب الحديث ، الأردن .  
خطاب ، عايدة سيد (١٩٨٥):الإدارة و التخطيط الاستراتيجي :دار الفكر العربي، القاهرة .
- ٤٤- خطاب ، عايدة(١٩٩٥): الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات ، سياسة إدارية: دار الفكر العربي ،القاهرة .
- ٤٥- خطاب ، عايدة سيد(٢٠٠١): مقدمة في الإدارة الإستراتيجية ، الجامعة العالمية ، القاهرة .  
الدويك ، تيسير وآخرون (١٩٩٨): أسس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوي : دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان .
- ٤٦- دياب، إسماعيل محمد(٢٠٠١): الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية .
- ٤٧- دليل الاونروا، (ب ت): دائرة الإعلام، وكالة الغوث الدولية ، غزة.
- ٤٨- الرشدان ، عبد الله زاهي (٢٠٠١): في اقتصاديات التعليم : دار وائل للنشر ، الأردن.
- ٤٩- زاهر، ضياء الدين(١٩٩٣): تعليم الكبار-المنظور الاستراتيجي: مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة .
- ٥٠- الزهراني، احمد بخيت العدوانى (٢٠٠٥): كلفة الهدر التربوي الكمي في النفقات التعليمية للمرحلة الثانوية للبنين بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٥١- السبيعي، عبيد بن عبد الله(٢٠٠٣): عوامل رسوب طلاب الصف الأول الثانوي في المدارس الحكومية التابعة لإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية .
- ٥٢- السعود، راتب و الضمن، منذر(١٩٩٥): الهدر التربوي في النظام التعليمي في الأردن ، دراسة مقدمة إلى مؤتمر الإهدار التربوي واقتصاديات التعليم، عمان.
- ٥٣- سليمان، عرفات عبد العزيز(١٩٩٨): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .

- ٥٤-سكيك ، سامية إسماعيل (٢٠٠٨): تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥٥-شحادة ،حاتم عبد الله (٢٠٠٨): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية و التعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية ، وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥٦-الشخبي ، علي السيد (٢٠٠٢): التسرب كمشكلة اجتماعية في المجتمع المصري المعاصر، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الأول ، القاهرة.
- ٥٧-شبلق، وائل صبحي(٢٠٠٦): دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ٥٨-الشاعر، عدلي داود محمد(٢٠٠٧): معوقات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ٥٩-الضامن، ريم ، آخرون (٢٠٠٣): دليل بناء خطة تطوير المدرسة ، معهد التربية ، وكالة الغوث الدولية ، عمان.
- ٦٠-الصخيان ،عبد الرحمن(١٩٨٦): الإدارة في الإسلام الفكر و التطبيق، دار الشروق. جدة.
- ٦١-الصوري،كمال(٢٠٠٨): واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر.
- ٦٢-عابدين ، محمد عبد القادر (٢٠٠١): إجراءات مواجهة التسرب في مدينة القدس وضواحيها كما يراها المديرون و المعلمون ، مجلة دراسات ، مجلد ٢٨ ، عدد ٢، ص ص ٣١٢ - ٣٣٤.
- ٦٣-عطوي ، جودت عزت ( ٢٠٠٤): الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها : دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن .
- ٦٤-العريني ، عبد العظيم عبد الله ( ٢٠٠٢): عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها ، المجلة التربوية ، المجلد (١٦) العدد(٦٢) ص ص ٢٣٣-٢٥٨.
- ٦٥-العديلي،ناصر محمد (١٩٩٤): إدارة الوقت ، دليلك للنجاح و الفاعلية في إدارة الوقت ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية .
- ٦٦-عابدين ،محمد (٢٠٠١):إجراءات مواجهة التسرب في مدينة القدس وضواحيها كما يراها المديرون و المعلمون، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٢٨، العدد ٢ ص ص ٣١٢-٣٣٦
- ٦٧-عساف، محمود (٢٠٠٥):واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

- ٦٨- عيداروس، احمد محمد(٢٠٠٥): إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد(١١)، العدد(٤) ص ٢١٩-٢٨٠
- ٦٩- عبد الجواد ،عصام الدين نوفل(٢٠٠٠):ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية، مجلة التربية ، السنة التاسعة ، العدد (٣٠)، الكويت.
- ٧٠-العكياشي، بشرى احمد و الزبيدي ، كامل علوان (٢٠٠٥): أسباب انخفاض التحصيل الدراسي لدى طلبة الجامعة في العراق ، مؤتمر (التعثر الأكاديمي للطلاب .. المسؤولية على من)المنظمة العربية للمسؤولين عن القبول و التسجيل في الجامعات العربية ، الشارقة .
- ٧١-العويس، رجب بن علي(٢٠٠٣):التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة.
- http://ww.move.gov.om/mee/bulletin/ouhtm. (٢٠٠٩-٣-١٢)
- ٧٢-عثمان ،إبراهيم (١٩٩٣): علم الاجتماع التربوي ، برنامج التعليم المفتوح ، جامعة القدس المفتوحة.
- ٧٣-العارف ، نادية (٢٠٠٢):التخطيط الاستراتيجي و العولمة: الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية .
- ٧٤-العارف، نادية(٢٠٠١): الإدارة الإستراتيجية ،إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٧٥-عطا الله ،سمر (٢٠٠٥): واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧٦-عبد الحي رمزي(٢٠٠٦): التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته، وأسسها، دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر، الإسكندرية .
- ٧٧-العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٧): الإدارة و التخطيط التربوي النظرية و التطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.
- ٧٨-عبود ، عبد الغني(١٩٧٨): إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة ،دار الفكر العربي، القاهرة
- ٧٩-غنيمة، محمد (٢٠٠٥): التخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن .
- ٨٠-غنايم ، منى محمد (١٩٩٠): الكفاءة الداخلية الكمية للتعليم الابتدائي الحكومي بدولة الكويت ، المجلة التربوية، مجلد ٥، العدد ١٤
- ٨١-فهمي ،محمد سيف الدين ومحمود ،حسن عبد الملك (١٩٩٣): تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض.
- ٨٢-القطامين ، احمد(٢٠٠٢): الإدارة الإستراتيجية، حالات و نماذج : دار مجلاوي للنشر ، عمان.

- ٨٣-القطامين، احمد (٢٠٠٢): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد(١٨)، العدد(٢)، ص ص ٣٧-٧٥
- ٨٤-القطامين، احمد (١٩٩٦): التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن .
- ٨٥-موسى ، رشاد علي (١٩٩٧): القياس الإحصائي للإهدار التربوي ، دراسة تحليلية للتسرب و الرسوب في جامعة الملك فيصل ، مجلة التقويم والقياس النفسي و التربوي ، العدد ٩ ، ص ص ٧-٢١.
- ٨٦-مكروم ، عبد الودود ( ٢٠٠٣ ) : قراءات في التربية (١)دراسات وبحوث: الشافعي للطباعة والنشر ، المنصورة .
- ٨٧-المليجي ، هشام حسن عواد: تطور الرقابة المحاسبية لرفع جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.
- <http://www.kku.edu.sa/StrtiginManage/Summary/Default.asp>.
- ٨٨-المهدي ، سوزان محمد (٢٠٠٣): مضيعات الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم ، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، العدد ٩ ، ص ص ١٤٧-١٩٤.
- ٨٩-المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي و العشرين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- ٩٠-المغربي، عبد الحميد و غربية ،رمضان فهيم (٢٠٠٦): التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة المصرية، المنصورة .
- ٩١-الماضي، محمد المحمدي ( ٢٠٠٦ ): إدارة الإستراتيجية ، ط ٦ ، جامعة القاهرة ، القاهرة .
- ٩٢-مصطفى، احمد السيد(٢٠٠٥): الإدارة الإستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير و التغيير الاستراتيجي، القاهرة .
- ٩٣-مندورة ، محمد ودرويش، محمد (١٩٩٩):التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات ، جمعية الحاسبات السعودية ، الرياض.
- ٩٤-مدبولي، محمد (٢٠٠١): التخطيط المدرسي الاستراتيجي، مكتبة الدار العربية للكتب، القاهرة .
- ٩٥-مدبولي،محمد عبد الخالق(٢٠٠١): نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد(١٨)،ص ص ١٩٨-٢٣٢.
- ٩٦-مرسي ،محمد منير(٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة،عالم الكتب ، القاهرة .

- ٩٧-مرسي، محمد منير(١٩٩٣): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها: عالم الكتب، القاهرة .
- ٩٨-المرسي، جمال الدين محمد وآخرون (٢٠٠٢): التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- ٩٩-نصر الله ، عبد الرحيم ( ٢٠٠٠): أساسيات في التربية العملية :دار وائل للنشر، عمان.
- ١٠٠-النباهين ، علي و الحولي ، عليان ( ١٩٩٨): واقع مشكلات الأبنية الحكومية بمرحلة التعليم الأساسي في قطاع غزة ، المؤتمر التربوي الأول حول التربية في فلسطين وتحديات المستقبل، كلية التربية الحكومية ، غزة
- ١٠١-نور الدين، مازن سليم محمود (٢٠٠٨): دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ١٠٢-هلال، محمد عبد الغني حسين(١٩٩٥): مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء القاهرة.
- ١٠٣-الهباش، أسامة(٢٠٠٢): المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- ١٠٤-هاينز، ستيفن (٢٠٠١):التخطيط الاستراتيجي الناجح، ترجمة تيب توب لخدمات التعريف: دار الفاروق للنشر .
- ١٠٥-الهدر المدرسي(١٣-٤-٢٠٠٩)

<http://www.geocities.com/hadrmadrassi/khatm.htm>

- ١٠٦-وزارة التربية والتعليم ( ٢٠٠٨): التقويم الوطني لطلبة الصف الرابع الأساسي في اللغة العربية و الرياضيات و العلوم للعام الدراسي ٢٠٠٧١٢٠٠٧، رام الله.
- ١٠٧-وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦): ظاهرة التسرب من المدارس الفلسطينية "الأسباب ، الإجراءات الوقائية و العلاجية"، رام الله.
- ١٠٨-وكالة الغوث الدولية (٢٠٠٢): التخطيط لتطوير المدرسة ، معهد التربية ، عمان.
- ١٠٩-يوسف، خليل يوسف (١٩٩٦): القومية العربية ودور التربية في تحقيقها:الدار القومية للطباعة والنشر ، القاهرة .
- ١١٠-اليونسكو ( ١٩٩٨): التعليم للجميع الأوضاع و الاتجاهات.
- ١١١-يونس، نزيه حسن (٢٠٠٩): توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية ، غزة.



- ١-Bell, less (٢٠٠٢) : Strategic planning and school management. **Journal of Educational Administration**, MCB UP ltd, vol, ٤٠, issue ٥, PP,٤٠٧-٤٢٧
- ٢-Cohen, Gary David (١٩٩٩): Analysis of school district strategic planning relationship with school action planning Ph. D, **University of Washington** , U.S.A..
- ٣-Davies, Bent(٢٠٠٧): From school development plans to a strategic planning framework.  
[www.ncsl.org.uk/media/fvbkpool-evidence-davies.pdf](http://www.ncsl.org.uk/media/fvbkpool-evidence-davies.pdf)
- ٤-Grant Hambright, Thomas Diamantes,(٢٠٠٤) Definition, benefits, & barriers of K-١٢ educational strategic planning  
**Journal of Instructional psychology**.
- ٥-Johnson, juli-A(٢٠٠٤): Strategic planning in the Millard Public schools: the university of Nebraska, Lincoln.vol..٦٥-٠gA, of **Dissertation Abstracts International** ,pp٣٢-٣٤
- ٦-Kalyus,Richard(٢٠٠١): Secondary school and dropouts in Texas public school,١٩٩٩-٠٠,ERIC-NO:ED٤٥٧٢٨٢.
- ٧-Price,Martha-J(٢٠٠١): Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts,southern-Illinois University,Vol.٦٢-٠٧A,**Of Dissertation Abstracts International**,PP.٢٣٠٧.
- ٨-Silins , Halila and Muford ,Bi l(٢٠٠٢): Schools as learning organization ,**Journal of Educational Administration** ,Vol.(٤٠),No(٥)

# الملاحق

ملحق رقم (١)

الاستبانة في صورتها الآلية

**أولاً: بيانات عامة:**

ضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة:

- ١- الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )  
 ٢- المؤهل العلمي : بكالوريوس / ليسانس ( ) ماجستير فاعلي ( )  
 ٣- عدد سنوات الخدمة كمدير: اقل من ٥ سنوات ( )  
 من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات ( ) ، ١٠ سنوات فأكثر ( )  
 ٤- المرحلة التعليمية : ابتدائي ( ) إعدادي ( )

**ثانياً: مجالات الاستبانة وفقراتها:**

م	مجالات الاستبانة وفقراتها			
	الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
<b>المجال الأول : رؤية المدرسة</b>				
١				رؤية المدرسة تحتوي على قدر من التحدي المتواصل للحد من الهدر التربوي
٢				تحفيز المعلمين على تحقيق مستوى من الانجاز يفوق الانجاز العادي للحد من الهدر التربوي
٣				رؤية المدرسة تطمح إلى انجاز مميز في مستوى تحصيل الطلبة
٤				رؤية المدرسة تؤدي إلى توحيد الجهود الداخلية والخارجية من اجل الحد من رسوب وتسرب الطلبة
٥				رؤية المدرسة تستشرف آفاق المستقبل تأخذ بعين الاعتبار مستوى تحصيل طلبة المدرسة الحالي
٦				تعزيز مركز المدرسة على التنافس مع المدارس الأخرى للحفاظ على أعلى مستويات التحصيل
٧				توجيه اختيار المعلمين للأنشطة و الفعاليات الصفية واللاصفية للحد من رسوب وتسرب الطلبة
٨				تحفيز كل من المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور للقيام بأدوارهم للحد من رسوب وتسرب الطلبة
٩				
١٠				
<b>المجال الثاني : رسالة المدرسة</b>				

١	مشاركة الجميع ( معلم ، طالب ، والي أمر) في صياغة الرسالة			
٢	رسالة المدرسة تبرز جوانب التميز الحقيقية في مستويات التحصيل للطلبة			
٣	توجيه الجهود و الموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة منها للحد من رسوب وتسرب الطلبة			
٤	توجيه المعلمين لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة			
٥	وضع خطط وبرامج تحد من الهدر التربوي			
٦	تتمية روح المسؤولية اتجاه المدرسة وأهدافها للحد من رسوب وتسرب الطلبة			
٧	ربط رسالة المدرسة برويتها المستقبلية			
٨				
٩				

### المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية

١	مشاركة المعلمين في صياغة الأهداف الإستراتيجية			
٢	تحديد أهداف إستراتيجية شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية / التعلمية			
٣	انتقاء الأهداف التي تلبي احتياجات الطلبة المختلفة للاحتفاظ بهم حتى تخرجهم بمستوى تحصيل مرتفع			
٤	وضع أهداف تحد من الهدر التربوي واضحة لجميع المعلمين والطلبة في المدرسة			
٥	تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة للاحتفاظ بكافة الطلبة حتى تخرجهم بالوقت المحدد			
٦	اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تحد من رسوب وتسرب الطلبة			
٧	تحديد الأهداف الإستراتيجية الأكثر إلحاحا و الممكن تنفيذها للحد من رسوب وتسرب الطلبة			
٨				
٩				

### المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية

١	تعزيز نقاط القوة في المدرسة للحد من الهدر التربوي			
٢	استثمار طاقات المدرسة البشرية والمادية للحد من رسوب وتسرب الطلبة			
٣	وضع خطط علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين			
٤	وضع خطط علاجية للطلبة ضعاف التحصيل			
٥	وضع خطط وقائية تمنع رسوب وتسرب الطلبة			
٦	توزيع المهام و الأنشطة بين المعلمين حسب قدراتهم ، ومتابعة أدائهم			
٧	تشجيع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية للحد من رسوب وتسرب الطلبة			

٨	تحديد ترتيب تحصيل طلبة المدرسة بين طلاب المدارس الأخرى			
٩	بناء علاقات إنسانية فعالة بين المعلمين والطلبة للحد من تسربهم أو غيابهم			
١٠	مقارنة نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابق			
١١	تحفيز أولياء الأمور لمتابعة مستوى تحصيل أبنائهم في الموعد المحدد لذلك			
١٢	التعرف إلى حاجات الطلبة النفسية و الاجتماعية بدراسة السجل التراكمي لهم			
١٣	تعزير الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة			
١٤	تشكيل فرق خاصة لكل مبحث لتحليل المناهج وتقويمها			
١٥	السعي إلى تبسيط المناهج للطلبة كبار السن			
١٦	العمل على تحسين وجهة نظر المعلمين حول مهنة التعليم من خلال الاجتماعات			
١٧	العمل على تحسين وجهة نظر الطلبة حول العملية التعليمية / التعليمية من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية			
١٨	تقديم الحوافز و المكافآت المعنوية و المادية للطلبة الملتزمين بالحضور			
١٩	تقديم الحوافز و المكافآت المعنوية و المادية للطلبة الذين يبذلون تحسنا في تحصيلهم			
٢٠	توفير بيئة مدرسية خالية من العنف			
٢١				
٢٢				
<b>المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية</b>				
١	التعرف إلى الفرص المتاحة المتوفرة في البيئة الخارجية يمكن الاستفادة منها للحد من الهدر التربوي			
٢	تحديد التهديدات و المخاطر التي تؤثر على مستوى تحصيل الطلبة وتسربهم			
٣	إشراك أولياء الأمور في حل مشكلة الرسوب و التسرب			
٤	التعرف إلى آخر التطورات التقنية و العلمية و المعرفية المؤثرة في العملية التعليمية / التعليمية			
٥	التعرف إلى ما هية ثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على حل مشكلة الرسوب وتسرب الطلبة			
٦	تعزير دور الإعلام في نشر الوعي حول اثر مشكلة الرسوب والتسرب على الأفراد والمجتمع			
٧	استثمار البرامج الأكثر تجاوبا وارتباطا بالمجتمع في الحد من رسوب وتسرب الطلبة			
٨				
٩				

ثالثا : السؤال المفتوح :

كيف يمكن تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة؟

المجال الأول : رؤية المدرسة:

.....  
.....  
.....

المجال الثاني : رسالة المدرسة :

.....  
.....  
.....

المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية :

.....  
.....  
.....

المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية:

.....  
.....  
.....

المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية:

.....  
.....  
.....

ولكم جزيل الشكر،،،

ملحق رقم (٢)

أسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاسم	م
الجامعة الإسلامية	أ.د. فؤاد العاجز	١
الجامعة الإسلامية	أ.د. محمود أبو دف	٢
الجامعة الإسلامية	د. محمد الأغا	٣
الجامعة الإسلامية	د. سليمان المزين	٤
الجامعة الإسلامية	د. سناء أبو دقة	٥
مركز القطان للبحث التربوي	د. محمد أبو ملوح	٦
جامعة الأقصى	د. رائد الحجار	٧
جامعة الأقصى	د. رندة شرير	٨
جامعة الأقصى	د. محمود خلف الله	٩
وزارة التربية والتعليم	د. سعيد حرب	١٠
وكالة الغوث الدولية	د. سعد نبهان	١١
وكالة الغوث الدولية	أ. محمد أبو هاشم	١٢

الملف رقم (٣)  
تسهيل مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم..... ج س غ/35 / Ref .....

2010/08/10

التاريخ..... Date .....

الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث  
حفظه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة  
الطالبة/ ريم عابد سلمان أبو ختلة، برقم جامعي 220070014 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية  
التربية تخصص أصول التربية-الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراساتها  
والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والمعونة:

درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في  
مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد



السادة/ مديرين المدارس  
تيد الله  
آمل سوسن تهتم لها  
السادة/ مديرين المدارس  
عبد السلام  
تطبيق الاستبانة  
صورة إلى:-  
الملك

السادة/ مديرين المدارس  
تيد الله  
آمل سوسن تهتم لها  
السادة/ مديرين المدارس  
عبد السلام  
تطبيق الاستبانة



## ملحق رقم (٤)

الاستبانة في صورتها النهائية



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

السيدة/ مدير/ة المدرسة \_\_\_\_\_ حفظكم الله ،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم"

استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في قسم أصول التربية / إدارة تربوية، وقد أعدت الباحثة أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من خمس مجالات هي :

( رؤية المدرسة - رسالة المدرسة - الأهداف الإستراتيجية - تحليل البيئة الداخلية للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة ) لذا ترحو الباحثة من سيادتكم الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة ( X ) في الخانة التي تعبر عن درجة استخدامكم لها.

علما بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة .

التعريف الإجرائي للهدر التربوي: هو الخسارة الناتجة عن سوء استخدام مدير المدرسة للموارد المتاحة ، مما يؤدي إلى رسوب أو تسرب الطلبة .

وتقبلوا فائق التقدير و الاحترام ،،،

أولاً : بيانات عامة:

ضع إشارة ( X ) أمام الإجابة المناسبة :

- ١- الجنس : ذكر ( ) ، أنثى ( )
- ٢- المؤهل العلمي: بكالوريوس / ليسانس ( ) ، ماجستير فأعلى ( )
- ٣- المرحلة التعليمية : ابتدائي ( ) ، إعدادي ( )

٤- عدد سنوات الخدمة كمدير:

أقل من ٥ سنوات ( ) ، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ( ) ، ١٠ سنوات فأكثر ( )

٥- المنطقة التعليمية :

رفح ( ) ، خان يونس ( ) ، الوسطى ( ) ، غرب غزة ( ) ، شرق غزة ( ) ، شمال غزة ( )

الباحثة / ريم عابد أبو ختلة

### ثانياً مجالات الاستبانة وفقراتها :

م	مجالات الاستبانة وفقراتها				
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
<b>المجال الأول : رؤية المدرسة تساعد على :</b>					
١					استشراف آفاق المستقبل لتحسين مستوى تحصيل طلبة المدرسة الحالي.
٢					تحفيز المعلمين على تحقيق مستوى من الانجاز الغير عادي للحد من الهدر التربوي.
٣					زيادة الطموح إلى انجاز مميز في مستوى تحصيل الطلبة.
٤					توحيد الجهود الداخلية و الخارجية من اجل الحد من رسوب و تسرب الطلبة.
٥					قدر من التحدي المتواصل للحد من الهدر التربوي.
٦					تعزير مركز المدرسة على التنافس مع المدارس الأخرى للحفاظ على أعلى مستويات التحصيل.
٧					توجيه اختيار المعلمين للأنشطة و الفعاليات الصفية و اللاصفية للحد من رسوب و تسرب الطلبة.
٨					تحفيز كل من المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور للقيام بأدوارهم للحد من رسوب أو تسرب الطلبة.
<b>المجال الثاني : رسالة المدرسة تساعد على :</b>					
٩					إبراز جوانب التميز الحقيقية في مستويات التحصيل للطلبة.
١٠					توضيح الخطط والبرامج التي تحد من الهدر التربوي للجميع.
١١					توجيه الجهود والموارد المدرسية لتحقيق أقصى استفادة منها للحد من رسوب و تسرب الطلبة.
١٢					توجيه المعلمين لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.
١٣					تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها للحد من الهدر التربوي
١٤					انسجام رسالة المدرسة برويتها فيما يتعلق بالحد من الهدر التربوي.

المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية تساعد على :					
					١٥
					١٦
					١٧
					١٨
					١٩
					٢٠
المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية تساعد على :					
					٢١
					٢٢
					٢٣
					٢٤
					٢٥
					٢٦
					٢٧
					٢٨
					٢٩
					٣٠
					٣١
					٣٢
					٣٣
					٣٤
					٣٥
					٣٦
					٣٧
					٣٨
					٣٩
					٤٠

**المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية تساعد على :**

٤١	التعرف على الفرص المتاحة المتوفرة في البيئة الخارجية يمكن الاستفادة منها للحد من الهدر التربوي.
٤٢	تحديد التهديدات و المخاطر التي تؤثر على مستوى تحصيل الطلبة أو تسربهم.
٤٣	إشراك أولياء الأمور في حل مشكلة الرسوب و التسرب.
٤٤	التعرف إلى آخر التطورات التقنية و العلمية و المعرفية المؤثرة في العملية التعليمية / التعليمية.
٤٥	التعرف إلى ما هية ثقافة المجتمع و أنماطها وتأثيرها على حل مشكلة الرسوب و تسرب الطلبة.
٤٦	تعزيز دور الإعلام في نشر الوعي حول اثر مشكلة الرسوب و التسرب على الأفراد و المجتمع.
٤٧	استثمار البرامج الأكثر تجاوبا و ارتباطا بالمجتمع في الحد من رسوب و تسرب الطلبة.

**ثالثا : السؤال المفتوح :**

من خلال خبرتكم نرجو التكرم بالإجابة عن السؤال التالي:

ما سبل تطوير استخدام مديري مدارس وكالة الغوث للتخطيط الاستراتيجي للحد من الهدر التربوي؟

المجال الأول : رؤية المدرسة:

.....

.....

.....

المجال الثاني : رسالة المدرسة :

.....

.....

.....

المجال الثالث : الأهداف الإستراتيجية :

.....

.....

.....

المجال الرابع : تحليل البيئة الداخلية:

.....

.....  
.....  
**المجال الخامس : تحليل البيئة الخارجية:**  
.....  
.....  
.....

ملحق رقم (٥)

نتائج تحصيل طلبة مدارس الاونروا لعام ٢٠١٠/٢٠٠٩

Statistics of 2nd Semester -Seven Areas - Seven Subjects

Grade	Arabic		English		Science		Math		Islamic		Social		HR	
	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40
Grade 4 - 9	85.60	27.61	81.25	27.13	79.19	26.41	75.51	26.36	84.64	29.14	91.63	29.24	90.15	25.10
Grade 4	75.55	25.90	77.37	27.44	71.13	25.55	67.46	22.63	75.62	29.64	89.09	29.16	79.10	26.44
Grade 5	79.60	26.57	83.01	26.77	74.42	25.70	67.58	29.41	83.32	29.22	82.61	26.56	81.98	26.11
Grade 6	59.92	29.20	83.31	27.08	83.28	27.39	82.03	26.54	79.07	27.32	90.99	29.02	87.28	26.78
Grade 7	85.58	27.64	76.91	26.36	72.84	24.39	57.62	21.24	86.24	27.73	84.60	29.09	84.16	29.91
Grade 8	90.77	27.91	83.73	27.38	85.90	26.88	82.67	27.50	92.21	31.19	96.08	30.49	95.60	31.28
Grade 9	92.44	28.16	84.51	27.70	85.45	28.79	78.03	25.76	91.63	30.57	99.97	32.42	96.42	32.91

Statistics of 2nd Semester-Seven Areas - Seven Subjects - Male

Grade	Arabic		English		Science		Math		Islamic		Social		HR	
	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40
Grade 4 - 9	75.14	25.44	74.78	25.10	74.04	24.76	68.86	23.62	78.52	29.87	85.97	29.12	86.94	27.55
Grade 4	55.05	23.42	66.22	24.90	63.02	23.45	57.78	20.73	70.96	29.53	84.70	27.58	70.42	24.25
Grade 5	70.40	23.79	75.02	24.50	68.01	23.65	61.85	27.43	75.85	29.66	77.03	25.11	87.41	26.78
Grade 6	84.20	28.01	76.65	24.81	78.97	25.88	76.18	24.60	71.23	24.77	87.75	27.63	82.73	25.22
Grade 7	81.64	25.64	69.55	24.14	67.53	22.67	56.31	19.65	81.52	28.91	93.96	27.41	91.73	28.63
Grade 8	86.76	26.19	78.13	25.72	85.39	25.67	78.22	25.96	88.98	29.25	95.23	29.43	96.46	30.56
Grade 9	89.39	28.64	84.39	26.97	86.02	27.62	74.20	24.25	87.24	28.60	99.10	32.54	94.90	31.66

Statistics of 2nd Semester -Seven Areas - Seven Subjects - Female

Grade	Arabic		English		Science		Math		Islamic		Social		HR	
	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40	Pass Rate %	Mean 40
Grade 4 - 9	92.43	29.91	86.16	29.27	84.63	28.15	82.45	27.24	91.33	31.58	94.05	30.43	94.51	30.74
Grade 4	87.32	28.80	85.94	28.69	81.35	28.43	79.71	24.81	88.31	31.75	94.64	31.18	87.51	29.20
Grade 5	90.45	29.72	92.03	29.33	83.50	29.02	84.06	31.64	91.78	32.12	98.90	29.19	96.25	29.61
Grade 6	95.24	32.80	91.29	29.45	87.78	29.96	88.16	28.35	87.25	29.97	94.37	30.48	92.02	29.41
Grade 7	92.35	29.92	84.25	28.67	78.04	25.96	68.33	22.90	91.14	29.63	95.27	28.79	96.66	31.23
Grade 8	94.54	29.83	88.04	28.93	84.31	27.79	89.83	28.95	95.26	32.97	95.00	31.48	97.67	31.94
Grade 9	95.22	29.68	84.62	28.45	88.63	29.67	81.83	27.16	95.65	32.95	98.00	32.21	97.51	34.05

Statistics of tow Semester -Seven Areas - Seven Subjects

Grade	Arabic		English		Science		Math		Islamic		Social		HR	
	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80
Grade 4 - 9	81.97	54.20	74.74	52.40	73.26	51.51	74.21	51.63	82.48	57.48	81.46	54.02	84.11	55.85
Grade 4	72.22	50.81	73.21	52.86	65.79	49.52	68.60	48.52	75.18	55.74	76.39	52.94	66.48	47.69
Grade 5	75.26	51.95	74.17	51.46	69.49	50.10	82.70	56.05	81.84	57.21	74.75	51.18	84.67	54.73
Grade 6	84.83	56.90	72.45	50.49	78.00	53.63	79.17	53.78	80.14	55.89	83.71	55.67	78.28	49.36
Grade 7	85.32	55.51	73.62	52.54	67.78	48.58	60.37	45.86	81.68	55.03	76.71	50.68	90.53	58.92
Grade 8	88.62	56.17	76.23	52.72	79.41	52.95	79.99	54.06	86.59	59.01	87.09	55.82	94.61	63.35
Grade 9	88.76	54.95	78.30	54.27	81.74	55.04	76.14	52.37	91.59	62.61	92.28	58.48	94.90	63.52

Statistics of tow Semester -Seven Areas - Seven Subjects - Male

Grade	Arabic		English		Science		Math		Islamic		Social		HR	
	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80
Grade 4 - 9	74.47	49.78	66.61	48.22	66.89	48.12	67.29	48.05	75.39	52.81	75.83	51.13	77.74	52.10
Grade 4	62.83	45.67	63.14	48.05	56.71	45.28	59.39	44.44	66.80	50.78	67.71	49.10	56.60	43.03
Grade 5	64.87	46.40	63.48	46.98	61.29	46.20	75.57	51.92	73.92	52.55	67.19	47.92	77.75	51.09
Grade 6	78.31	52.57	62.28	45.75	72.08	50.32	72.32	50.17	71.88	50.64	79.03	52.66	70.84	46.06
Grade 7	79.57	51.87	65.38	47.90	62.57	45.82	53.39	42.76	75.90	51.28	71.84	48.44	86.46	55.80
Grade 8	83.74	52.58	70.34	49.19	75.86	50.48	74.09	50.90	81.15	54.47	83.36	53.22	92.40	60.93
Grade 9	84.30	51.86	77.75	51.99	79.06	52.43	72.58	49.62	87.37	58.50	91.69	57.23	92.51	60.56

Statistics of tow Semester -Seven Areas - Seven Subjects - Female

Grade	Arabic		English		Science		Math		Islamic		Social		HR	
	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80	Pass Rate %	Mean 80
Grade 4 - 9	89.92	58.89	83.37	56.83	80.01	55.11	81.55	55.43	90.01	62.43	87.43	57.08	90.85	59.83
Grade 4	84.12	57.34	85.98	58.96	77.31	54.88	80.28	53.69	85.81	62.03	87.39	57.80	79.00	53.60
Grade 5	87.04	58.24	86.29	56.53	78.77	54.51	90.79	60.74	90.80	62.49	83.31	54.87	92.50	58.84
Grade 6	91.64	61.43	83.08	55.44	84.18	57.09	86.33	57.54	88.78	61.37	88.60	58.83	86.05	52.81
Grade 7	91.30	59.30	82.21	57.38	73.21	51.46	67.65	49.10	87.71	58.93	81.78	53.02	94.76	62.18
Grade 8	93.19	59.54	81.76	56.04	82.74	55.27	85.52	57.03	91.69	63.28	90.59	58.25	96.69	65.62
Grade 9	92.83	57.78	80.72	56.36	84.18	57.43	79.39	54.89	95.45	66.37	92.82	59.62	97.09	66.24



ملحق رقم (٦)

الخطة المتوسطة المدى ( ٢٠٠٥ - ٢٠٠٩ ) لبرنامج التعليم في الاونروا :

الرؤية : نحو مستقبل أفضل للاجئين فلسطين

**الرسالة :**

تتمثل مهمة برنامج التعليم بالوكالة في توفير الفرص التعليمية لأطفال وشباب لاجئي فلسطين من اجل اكتساب المعرفة و المهارات الحياتية و الخبرات و القيم وذلك بالشراكة مع السلطات المضيفة و المجتمعات المحلية و منظمات الأمم المتحدة الأخرى ، ويجري ذلك داخل إطار مجتمع عالمي متعدد الثقافات مع ايلاء أهمية خاصة للمساواة بين الجنسين ومبادئ حقوق الإنسان و التسامح وفض الصراع و اتفاقية حقوق الطفل.

**التحديات :**

١- تنخفض معدلات كثافة الفصول الدراسية ونسبة التلاميذ انخفاضا كبيرا عن مثيلاتها في اليونسكو و السلطات المضيفة ، ويقبل نظام الفترتين الدراسيتين في ٧٧% من مدارس الاونروا من فرص التعليم غير الرسمي إلى حد كبير ، بينما المدارس المؤجرة في حالة مزرية لا توفر البيئة الملائمة للتعليم ، وتتردى الأحوال في البنية التحتية و المعدات وتحتاج إلى التبدل أو الإصلاح ، كما أن المرافق الترفيهية محدودة للغاية .

٢- تدهورت ظروف العمل بالنسبة للمدرسين و الإداريين إلى مستويات أدنى من مثيلاتها في مدارس البلدان المضيفة .

٣- تعرض تعليم الأطفال و النظام التعليمي بأسره في الأرض المحتلة للتعطيل الكبير نتيجة الاغلاقات و العدوان و حظر التجوال وصعوبة الوصول الى المدارس .

٤- يزيد الطلب على التدريب التقني المهني كثيرا عن مقاعد الدراسة المتاحة في مراكز التدريب بالوكالة ، فمثلا في غزة حيث يبلغ عدد اللاجئين المسجلين ٦٠٠٠٠٠ لاجئ تتراوح أعمارهم بين ١٦- ١٨ سنة ، ولا يتوفر سوى ٨٣٤ من المقاعد التدريبية ، ولا يمكن للاونروا تحديث الدورات القديمة أو إطلاق دورات دراسية جديدة، وبالتالي لا يمكنها الاستجابة للاحتياجات المتغيرة لسوق العمل .

٥- تجاهد الوكالة من اجل مواكبة المبادرات السياسية و المنهجية بالبلدان المضيفة ، فعلى سبيل المثال ، استحدثت السلطة الفلسطينية صفا عاشرا بالمرحلة الأساسية عام ١٩٩٤ ، ولم تتمكن الاونروا من مواكبة ذلك.

## **الأهداف :**

**أولا : تحقيق المساواة بين خدمات الاونروا والمعايير المطبقة في الدول المضيفة و المعايير**

### **الدولية :**

- ١- تحسين سبل الوصول إلى التعليم الجيد والفرص التعليمية، عن طريق :
  - أ- استحداث موضوعات و مساقات جديدة مثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات واللغات الأجنبية.
  - ب- التوسع في خبرات تعليم الطلاب من خلال توفير معدات و موارد تعليمية أفضل، والأنشطة اللامنهجية.
  - ج- يجب أن تطرح مرافق تكنولوجيا المعلومات في المدارس الإعدادية و الابتدائية مناهج جديدة لحل المشكلات و مهارات التعليم ، بينما تفتح مجالات جديدة للمعرفة و المعلومات للطلاب .

### **٢- تحسين البنية التحتية للتعلم:**

- أن يؤدي الاستثمار في المدارس و الفصول الجديدة إلى تخفيض كثافة الفصل و الاستغناء تدريجيا عن المدارس المؤجرة.

### **٣- تلبية الاحتياجات الناقصة:**

- أ- يعاد طرح البعثات بالوكالة.
- ب- التوسع في المرحلة الأساسية في الضفة وغزة، لتواكب السنوات العشر التي طبقتها السلطة الفلسطينية .
- ج- تأسيس مراكز التعلم المبكر و التعليم في السنوات الأولى، من اجل ضمان مزايا التطوير المبكر للطفولة .

## **ثانيا : تلبية احتياجات اللاجئين الأكثر ضعفا :**

- تعزيز دعم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة:
- أ- تأسيس مراكز دعم الاحتياجات التعليمية الخاصة في كل مجال، والتوسع في برنامج دعم التعلم المدرسي.

#### **رابعاً: تعزيز الإمكانيات الاقتصادية إلى أقصى حد :**

- ١- تحسين وتطوير خدمات التعلم الفني و التدريب المهني وكليات المعلمين.
- ٢- إنشاء وحدة بحوث وتطوير التعليم الفني و التدريب التقني .
- ٣- التوسع في المناهج وتطوير الموظفين .
- ٤- تعزيز الروابط مع مجتمع الأعمال.
- ٥- استبدال الأجهزة في ورش التعليم الفني و التدريب التقني.
- ٦- إنشاء ورش حديثة مزودة بمرافق متطورة.
- ٧- التوسع في استخدام مرافق التعليم الفني و التدريب التقني .
- ٨- إنشاء مركز جديد جنوب قطاع غزة .

#### **خامساً: بناء القدرات داخل الاونروا :**

- ١- تعزيز القدرات داخل إدارة التعليم .
- ٢- تطبيق برنامج موسع لبناء القدرات
- أ- تدريب المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات وسبل تعليم المناهج الأخرى .
- ب- التدريب على الإدارة .
- ج- تبني أدوات و استراتيجيات التقييم وضمان الجودة.
- د- التوسع في تطوير نظام إدارة التعليم.

#### **النتائج المتوقعة و المؤشرات :**

- ١- تضيق الهوة بين سبل دعم المناهج بالسلطة المضيفة و الاونروا .
- ٢- تضيق الهوة بين معدلات كثافة الفصول بالاونروا و السلطات المضيفة.
- ٣- تحسين جودة التدريس و التعلم داخل الفصول بمدارس الاونروا .
- ٤- توفير بيئة أكثر اماناً وأماناً لتعلم الأطفال، مع فرص اكبر للأنشطة اللامنهجية ، وتواصل أطول أثناء النهار ، وأنشطة تعليمية هادفة .
- ٥- أساس أكثر اماناً للتعلم و الرفاه الاجتماعي لأطفال اللاجئين .
- ٦- خفض الاعتماد على الحفظ عن ظهر قلب كوسيلة للتعلم بين الأطفال و المعلمين .
- ٧- التوسع في مهارات التفكير العليا للأطفال .
- ٨- خفض عدد بطيئي التعلم في مدارس الاونروا .
- ٩- مشاركة الآباء بأكثر فعالية في تعليم أطفالهم .

١٠- زيادة عدد الفرص التدريبية المتاحة لشباب اللاجئين ، مما يزيد فرصتهم في الاستقلال الاقتصادي.

١١- التوسع في توظيف متدربي التعليم التقني و التدريب المهني عن طريق تزويدهم بالمهارات التسويقية في مجالات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وحل المشكلات و الأعمال.

١٢- التوسع في النشاط الاقتصادي لشباب اللاجئين .

١٣- إدارة أكثر فعالية وكفاءة للموارد من خلال مديرين و معلمين أفضل تدريب.

١٤- جمع المعلومات التعليمية وتحليلها و توزيعها بصورة أكثر فعالية وكفاءة من اجل التخطيط وضمان الجودة وتطوير السياسة في مجالات التوظيف و الإرشاد و كليات المعلمين .