



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

درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

إعداد الباحثة

نجاة عبدالله علي الحاج

إشراف

الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز

مساعد نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
أصول التربية - الإدارة التربوية

1434هـ - 2013م



قَالَ تَعَالَى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَيْرٌ ﴿١١﴾ (سورة المجادلة : 11)

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ



في هذا اليوم الباسمُ الجميل وبعد عناءٍ، ومشقةٍ طريق طويل كنت يا ربي لي
النور، والدليل، لو بقيت أسجد لك الليل الطويل ما وفيتك حقك، وأنا عنه في تقصير، فأنت أعطيتني
أكثر ما أريد، واليوم نتعم على بفرحة مالها مثل، ويوم ألقاك في جنة الخلد فهذا يوم عيد

فيارب لك الحمد حمداً كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

ومن هنا أخط اهدائي

إلى الذي أحببته دون أن أراه، إلى الذي أشتاق دائماً لرؤياه، وتطيب نفسي لذكراه

حبيبي محمد صلى الله عليه وسلم

إلى القلب الكبير الذي أعطى بلا حدود، إلى من علمني العطاء بلا انتظار

.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

أبي الحبيب

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب، والحنان .. إلى بسملة الحياة، وسر الوجود، إلى من كان
دعائها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

أمي الحبيبة

إلى شريك حياتي، وسندي في هذه الحياة، من شاركني أجمل أيام حياتي، من كان عوناً لي على
طريق النجاح

زوجي الحبيب

إلى السنابل التي تثبت عطاءً، وتجوّد سخاءً، إلى من هم أقرب إليّ من روعي

وبهم استمد عزتي، وإصراري

إخوتي، وأخواتي

إلى فلذات كبدي، ونور عيني، ومن أرى الغد المشرق في عيونهم

أبنائي الأحبة

إلى من مهدوا إليّ طريق النجاح، والتميز

أساتذتي الكرام

اليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكرو تقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة، والسلام على أشرف الأنبياء، والمرسلين نبينا محمد، وعلى آله وصحبه، والتابعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

انطلاقاً من قول المصطفى الكريم ﷺ: "لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ". (الترمذي، 1978، ج4: 339)

فإني أتقدم بجزيل شكري، وتقديري لكل من كان لهم اسهام مباشر، أو غير مباشر في نجاحي في حياتي الجامعية، وفي إكمالي لدراستي، والشكر موصول الي جامعتي الإسلامية التي أتشرف بالانتساب اليها، وأخص منها بالشكر رئيس الجامعة، ورئيس مجلس الأمناء، وعميد كلية التربية، وعميد الدراسات العليا الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز الذي شرفني الله بأن يكون مشرفي لهذه الدراسة، فقد كان لي بمثابة الأب الحنون، حيث منحي الكثير توجيهاً، وتشجيعاً، ونقداً، وإشرافاً، فجزاه الله عني كل خير فله مني كل التقدير، والاحترام، وإلى عضوي لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور/ عليان عبدالله الحولي حفظه الله
والدكتور/ خليل عبد الفتاح حماد حفظه الله

لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وتقديم الملاحظات عليها تقويماً، وإثراءً لتخرج في أجمل صورة، وأبهى حلة.

واعترافاً لذوي الفضل بفضلم، وتقديراً لجهودهم فإنني أتقدم بفائق الشكر، والتقدير إلى جميع العاملين في المكتبة المركزية، وعلى رأسهم عميد المكتبات الأستاذ الدكتور محمد شعبان علوان، وإلى سكرتير عميد المكتبات الأستاذ هاني الصوص الذي قام بتنسيق، وإخراج الرسالة حتى خرجت إلى النور، فجزا الله الجميع خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل شكري للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة، والشكر موصول إلى وزارة التربية والتعليم العالي، ومديريات التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، ومديري، ومديرات المدارس، والمعلمين، والمعلمات، والعاملين في مؤسسة القطان الذين ساهموا في تطبيق أداتي الدراسة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بأسمى آيات الشكر، والتقدير لوالديّ الكريمين، اللذان بفضل رضاهما عني نلت التوفيق في هذه الدراسة، كما أتقدم بجزيل شكري، وعظيم تقديري إلى زوجي أبا محمد الذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إكمال دراستي الجامعية، فقد كان نعم

المعين، والمشجع في اتمام هذه الدراسة، وإلى أحباب قلبي إختوتي، وأخواتي اللذين أعانوني، وشجعوني على الإستمرار في مسيرة العلم، والنجاح، وإلى قرة عينيّ أبنائي الأحبّة: محمد، وحمور، وخالد ، وروؤى على ما أبدّوا من صبر على انشغالي عنهم، حرصهم على ارضائي، فقد كانوا نعم الأبناء الصالحين، حفظهم الله ورعاهم، ونفع بهم هذا الدين.

وختاماً أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يُلهمنا التوفيق، والسداد، وأن يجعل عملنا في رضاه ، إنه ولي ذلك، والقادر عليه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

نجاهة عبدالله الحاج

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
ر	قائمة الجداول
ش	قائمة الملاحق
ص	قائمة الأشكال
ض	ملخص الدراسة باللغة العربية
ظ	Abstract
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فروض الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
الفصل الثاني الإطار النظري	
11	المحور الأول: العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .
12	مفهوم الاشراف التربوي
13	مبادئ الإشراف التربوي
14	أهمية الإشراف التربوي
15	أهداف الإشراف التربوي
16	خصائص الإشراف التربوي المعاصر
19	مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم
14	أهمية الدور الاشرافي لمدير المدرسة.
21	علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة
21	الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة
22	كفايات مدير المدرسة الإشرافية.
24	أولاً : كفايات إدارية.
24	ثانياً : كفايات فنية.
24	ثالثاً: كفايت إنسانية.
24	رابعاً: كفايات إدراكية.
25	مهارات مدير المدرسة الإشرافية.
25	أولاً: المهارات المرتبطة بالتعليم، وتطوير المناهج.
26	ثانياً: المهارات المرتبطة بالتلاميذ.
26	ثالثاً: المهارات المرتبطة بالعاملين في المدرسة.
27	رابعاً: المهارات المرتبطة بالمدرسة.

الصفحة	الموضوع
27	خامساً : المهارات المرتبطة بالتنظيم المدرسي.
28	سادساً: المهارات المرتبطة بالشؤون المالية، والإدارية.
29	أساليب مدير المدرسة الإشرافية.
29	أولاً: اللقاءات، والاجتماعات مع المعلمين.
30	ثانياً: توظيف المكتبة المهنية.
31	ثالثاً: المداولات التوجيهية الفردية.
31	رابعاً: التعليم المصغر.
31	خامساً: الزيارات الصفية.
32	سادساً: الزيارات المتبادلة بين المعلمين (تعليم الأقران).
33	سابعاً: المشغل التربوي (الورشة التربوية).
34	ثامناً: البحث الإجرائي.
36	تاسعاً: الأنشطة اللاصفية بكافة أنواعها.
37	أدوار مدير المدرسة الإشرافية.
37	دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين، وتتميتهم مهنيًا.
39	دور مدير المدرسة في إثراء المناهج الدراسية، وتطويرها.
39	دور مدير المدرسة في رعاية الطلبة.
40	دور مدير المدرسة في التواصل مع المجتمع المحلي.
42	مجالات الدور الإشرافي لمدير المدرسة.
42	أولاً: التخطيط
43	ثانياً: إثراء المنهاج.
43	ثالثاً: التنمية المهنية لنفسه، وللمعلمين.
43	رابعاً: الاختبارات.
43	خامساً: إدارة الصفوف.
43	سادساً: العلاقة مع الزملاء، والمجتمع المحلي.

الصفحة	الموضوع
43	سابعاً: تقويم العملية التربوية في مدرسته.
44	مقومات نجاح مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
46	العقبات التي تواجه مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
50	المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة
51	مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
53	أهمية الإدارة الاستراتيجية.
54	أهداف الإدارة الاستراتيجية.
55	عمليات الإدارة الاستراتيجية.
55	المرحلة الأولى : مسح، وتحليل البيئة.
60	المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية.
68	المرحلة الثالثة : تطبيق الاستراتيجية.
70	المرحلة الرابعة : مراجعة، وتقويم الاستراتيجية.
73	خصائص، ومهارات المدراء الاستراتيجيين.
78	الإدارة الاستراتيجية في التعليم.
80	أهمية الإدارة الاستراتيجية للمدرسة.
80	عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
82	مخاطر الإدارة الاستراتيجية.
83	التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية المدرسية
الفصل الثالث	
الدراسات السابقة	
88	المحور الأول: دراسات تناولت موضوع العمليات الإشرافية.
104	المحور الثاني: دراسات تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية.

الصفحة	الموضوع
119	التعقيب على الدراسات السابقة.
الفصل الرابع الطريقة والإجراءات	
123	منهج الدراسة.
123	مجتمع الدراسة.
124	عينة الدراسة.
125	أداتا الدراسة.
127	صدق الاستبانة.
136	ثبات الاستبانة.
139	المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الخامس نتائج الدراسة وتفسيرها	
142	الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
152	الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
155	الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
173	الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.
177	الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.
179	توصيات الدراسة.
182	مراجع الدراسة.
183	أولاً: القرآن الكريم.
183	ثانياً: المراجع العربية.
194	ثالثاً: المراجع الأجنبية.
196	رابعاً: مواقع الإنترنت.
179	ملاحق الدراسة.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	العقبات التربوية التي تواجه مدير المدرسة في عمله الإشرافي ووسائل الحد منها	جدول (1-2)
124	عينة الدراسة حسب الجنس، والمنطقة التعليمية.	جدول (2-4)
125	عينة الدراسة حسب النوع.	جدول (3-4)
125	عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.	جدول (4-4)
127	مقياس ليكرت الخماسي	جدول (5-4)
128	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال: دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا، والدرجة الكلية للمجال.	جدول (6-4)
129	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال: دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج، والدرجة الكلية للمجال.	جدول (7-4)
131	معامل الارتباط كل فقرة من فقرات مجال: صياغة رؤية، ورسالة المدرسة، والدرجة الكلية للمجال.	جدول (8-4)
132	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، والدرجة الكلية للمجال.	جدول (9-4)
132	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: تحديد الأهداف الاستراتيجية، والدرجة الكلية للمجال.	جدول (10-4)
133	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: تحديد البدائل الاستراتيجية، والدرجة الكلية للمجال.	جدول (11-4)
134	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال: التقويم، والرقابة الاستراتيجية، والدرجة الكلية للمجال.	جدول (12-4)
135	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات استبانة درجة فعالية العمليات الإشرافية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والدرجة الكلية للاستبانة.	جدول (13-4)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
135	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية، والدرجة الكلية للاستبانة.	جدول (4-14)
136	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة : درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.	جدول (4-15)
137	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة: درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.	جدول (4-16)
138	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية.	جدول (4-17)
138	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية.	جدول (4-18)
141	المحك المعتمد في الدراسة.	جدول (5-19)
142	المتوسط الحسابي ، والوزن النسبي، والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.	جدول (5-20)
144	المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال :دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا.	جدول (5-21)
147	المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال:دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج.	جدول (5-22)
152	نتائج اختبار " T- لعينتين مستقلتين " - الجنس.	جدول (5-23)
154	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة.	جدول (5-24)
155	المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية.	جدول (5-25)
159	المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " صياغة رؤية، ورسالة المدرسة".	جدول (5-26)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
162	المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تحليل البيئة الداخلية، والخارجية".	جدول (5-27)
165	المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تحديد الأهداف الاستراتيجية".	جدول (5-28)
167	المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تحديد البدائل الاستراتيجية".	جدول (5-29)
169	المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التقويم، والرقابة الاستراتيجية".	جدول (5-30)
173	نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" - الجنس.	جدول (5-31)
174	نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين - سنوات الخدمة.	جدول (5-32)
176	معامل الارتباط بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري مدارسهم، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم.	جدول (5-33)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
198	الاستبانة في صورتها الأولى.	ملحق (1)
208	قائمة بأسماء المحكمين.	ملحق (2)
209	الاستبانة في صورتها النهائية.	ملحق (3)
216	خطاب موجه إلى وزارة التربية والتعليم العالي.	ملحق (4)
217	خطاب تسهيل مهمة باحث لتسهيل أدوات الدراسة	ملحق (5)
218	التقرير الإشرافي لزيارة مدير المدرسة للمعلم	ملحق (6)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	خصائص الإشراف التربوي المعاصر.	شكل (1-2)
36	أساليب مدير المدرسة الإشرافية.	شكل (2-2)
55	عمليات الإدارة الاستراتيجية.	شكل (2-3)
63	رؤية، ورسالة ، وغايات، وأهداف المنظمة.	شكل (2-4)
64	العوامل المؤثرة برسالة المنظمة، وأهدافها.	شكل (2-5)
65	وظائف الأهداف الاستراتيجية.	شكل (2-6)
77	خصائص، ومهارات المدير الاستراتيجي.	شكل (2-7)

ملخص الدراسة باللغة العربية

"درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فعالية العمليات الإشرافية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين، تكونت الاستبانة الأولى من (33) فقرة موزعة على مجالين، الأول منها يتمثل في:

(دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا)، والثاني يتمثل في (دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج)، والاستبانة الثانية تكونت من (47) فقرة موزعة على 5 مجالات هي: (صياغة رؤية ورسالة المدرسة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحديد البدائل الاستراتيجية، التقويم والرقابة الاستراتيجية).

وقد طبقت الباحثة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (390) معلماً، ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة للعام الدراسي (2012-2013م)، بواقع (9.47%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وهو عبارة عن (4120) معلماً، ومعلمة.

وقامت الباحثة بتفريغ البيانات، وتحليل الاستبانتين من خلال برنامج SPSS الإحصائي.

وأظهر تحليل بيانات الدراسة إحصائياً النتائج الآتية:

– درجة فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (73.57%)، وقد حاز المجال الأول "دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين" على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (75.57%)، وحاز المجال الثاني "دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج" على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (71.90%).

– درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن الكلي (75.64%)، وقد حاز المجال الخامس "التقويم، والرقابة الاستراتيجية" على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (77.68%)، وحاز المجال الثاني "تحليل البيئة الداخلية، والخارجية" على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (67.47%)، وحاز المجال الثالث "تحديد الأهداف الاستراتيجية" على المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (75.99%)، وحاز المجال الأول "صياغة رؤية، ورسالة المدرسة" على المرتبة الرابعة

بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (74.22%)، بينما حاز المجال الرابع "تحديد البدائل الاستراتيجية" على المرتبة الخامسة بدرجة كبيرة، ووزن نسبي (47.13%)، ومن الملاحظ أن الأوزان النسبية للمجالات الخمسة كانت متقاربة.

- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم حول مجال (دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا) تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم حول مجال (دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج) تعزى إلى متغير الجنس.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات _ من 5 سنوات إلى 10 سنوات _ أكثر من 10 سنوات).

- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، و متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري مدارسهم، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم.

وبناء على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بعدة توصيات، أهمها:

- ضرورة تشجيع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث الاجرائية التي تتعلق بالمشكلات التي يواجهونها أثناء قيامهم بالعملية التعليمية، والتي تلبي حاجاتهم التدريسية، وإرشادهم بأهمية القيام بالبحوث الإجرائية، وتوزيع الأدوار عليهم للقيام بمثل هذه البحوث، بل، ويسعي لنشرها ليستفيد منها باقي المعلمين في المدارس الأخرى لتعم الفائدة على الجميع دون الاقتصار على مدارسهم.

- إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس، تمكنهم من زيادة مهاراتهم في صياغة رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل، لتمكنهم من مواكبة الاتجاهات المعاصرة، وتطورها في الميدان التربوي.

Abstract

This study aims at identifying effectiveness of supervisory processes and their relationship to strategic management of the government-run schools' headmasters in the Gaza governorates. To achieve the objectives of the study, the researcher adopts the descriptive analytical approach as it fits the topic of the study. The researcher has developed two questionnaires. The first questionnaire includes 33 items covering two aspects, namely: 1) The role of headmasters in improving the skills of teachers, 2) The role of headmasters in improving the curricula. The second questionnaire includes 47 items covering five aspects, namely: 1) Formulating the vision and mission of school, 2) Analyzing the external and internal environments, 3) Identifying the strategic aims, 4) Identifying the strategic alternatives, 5) Assessment and Strategic control. The study sample includes 390 teachers, both male and female, working in these schools in the academic year 2012-2013. This sample represents %9.47 from the study population which consists of 4120 teachers. The researcher used SPSS to analyze the data.

The researcher unloaded data, analyze Alastpantin through the SPSS statistical software.

The study Findings

The analysis of the study data showed statistically the following results:

The study has found out:

1. The degree of effectiveness of operations supervisory secondary school principals from the point of Nzermwalimém came significantly, reaching the relative weight of the total (73.57%), has won the first area, "the role of the school principal in the development, teacher development," the first rank significantly, and relative weight (75.57%), has won the second area, "the role of the school principal in enrichment, and curriculum development" on second place to a large extent, and relative weight (71.90%).
2. The degree of secondary school principals of strategic management from the perspective of their teachers were significantly, reaching a total weight (% 75.64), has won the domain V "calendar, and control strategy" on the first rank significantly, and relative weight (77.68%), has wonThe second area "Analysis of the internal environment, and external" on the second significantly, and relative weight (76.47%), and won the third area "identify strategic objectives" on the third significantly, and relative weight (75.99%), and won the first area "formulate a vision,The message school "ranked fourth significantly, and relative weight (74.22%), while won the fourth area," identifying strategic alternatives "on the fifth

rank highly, and relative weight (74.13%), It can be noticed that the average of relative weight for all of them were close to each other.

3. There are significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the average estimates of secondary school teachers in Gaza of the degree of effectiveness of supervisory processes of their headmasters regarding the role of headmasters in improving the skills of teachers due to the variable of sex, and therefore in favor of females. However, there are no statistically significant differences in the average estimates of secondary school teachers in Gaza of the degree of effectiveness of supervisory processes of their headmasters regarding the role of headmasters in improving curricula due to the variable of sex.
4. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the average estimates of secondary school teachers in Gaza of the degree of effectiveness of supervisory processes of their headmasters due to the variable of years of experience (less than 5 years, from 5 years to 10 years, or more than 10 years)
5. There are no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the average estimates of secondary school teachers in Gaza of their headmasters' practice for strategic management due to the variable of sex, and the variable of years of experience (less 5 years, 5 years to 10 years, or more than 10 years).
6. There is statistically significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) in the average estimates of secondary school teachers in Gaza of the degree of effectiveness of supervisory processes of their headmasters as well as the degree of practicing strategic management.

Based on the above results, the researcher recommends the following:

1. The need to encourage the school principal teachers to conduct research procedure that relate to the problems they encounter during their educational process, which meets the needs teaching, and guide them the importance of conducting research procedure, and the distribution of roles for them to carry out such research, but rather, seeks to publish it for the benefit of the rest of the teachers in other schools interest permeated on everyone but not limited to schools.
2. Preparation of training programs for school administrators, enabling them to increase their skills in the formulation contain a vision of continuous challenge, to enable them to keep pace with contemporary trends and development in the field of education.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

ويشتمل على:

- ◆ مقدمة.
- ◆ مشكلة الدراسة.
- ◆ فروض الدراسة.
- ◆ أهداف الدراسة.
- ◆ أهمية الدراسة.
- ◆ حدود الدراسة.
- ◆ مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعيش العالم اليوم عصر التغيرات، بعضها شامل، وأساسي، وبعضها الآخر جزئي، وهذا التغير ينعكس على النظام التربوي في جميع عملياته، وإن تطوير أي نظام تربوي يستدعي الاهتمام ببنيته التنظيمية، والعناية بنمو مصادره البشرية من هيئة تدريس، وإداريين، وموظفين، وطلبة، وهذا بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية داخل النظام، كما أن تطوير المؤسسة لا يقتصر على النمو الكمي، والتوسع في الفعاليات، والنشاطات، بل يجب أن يصاحب هذا التطور، تطور نوعي باتخاذ الخطوات المناسبة لتطوير فاعلية العاملين، وتكيفهم مع المتطلبات المتجددة، والتحديات التي تواجههم.

والإدارة نشاط يعتمد على التفكير، والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب، والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة، وفقاً لمفاهيم، وأسس علمية، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف، ورسم السياسات، ووضع الخطط، والبرامج، وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف، وتوجيه الجهود، والتنسيق فيها، وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة، وتنمية مواهبهم، وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية، والرقابة على الأداء؛ لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط، والبرامج الموضوعية. (عطوي، 2008:9)

وترى الباحثة بأن كل مؤسسة لا بد أن يكون لها إدارة تدير المؤسسة، وتعمل على تحسينها، وتطويرها باستغلال الفرص المتاحة الاستغلال الأمثل، وبالتالي نجاح الإدارة يقود لنجاح المؤسسة.

ويمثل مفهوم الإدارة الاستراتيجية نموذج الإدارة الحالي، والمستقبلي لأي منظمة مما يمكنها من تحديد قدراتها، وإمكاناتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص، والتهديدات الموجودة فيها. (أيوب، 1997:423)

وتسعى كل منظمة - بالرغم من الاختلاف في حجمها، وأنشطتها، وأهدافها - إلى البقاء، والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويكمن الفرق بين المنظمات الناجحة، والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية. (الدوري، 2005:27)

فالإدارة الاستراتيجية تركز على البعد طويل الأجل من وجهة نظر المنظمة، وتهتم بالنواحي المستقبلية، وتحاول تدعيم موقف المنظمة التنافسي من خلال العمل على توفير ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة مقارنة بمنافسيها. (عبد العظيم، 2005:40)

لذلك تمثل الإدارة الاستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها، وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم نجاحها في أنشطة الأعمال المختلفة.

والإدارة الاستراتيجية هي أيضاً وظيفة المدير الاستراتيجي، لأن الإدارة الاستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة، فمن مهام الإدارة العليا، صياغة رسالة واضحة، ومحددة للمنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، وتحليل الخيارات (البدائل) الاستراتيجية المتاحة، واختيار، وتطبيق الاستراتيجية المناسبة. (ياسين، 1998:15)

والإشراف التربوي هو عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية تشمل المعلم، والمتعلم، والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية التعليم، وتحقيق أهدافه من حيث تنمية قدرات الطلبة في مختلف المجالات.

وإن كان الإشراف ذا أهمية بالنسبة للعاملين في مختلف مجالات الحياة، فإن الإشراف على المعلمين يكتسب أهمية خاصة، لأن المواقف التي يواجهها المعلم، والمادة التي يتعامل معها، متغيرة باستمرار في ضوء تطور العلم، والحياة في كل يوم، فالمعلم الذي نعده لمهنة التدريس يحتاج إلى من يوجهه، ويرشده، ويشرف عليه، حتى يتقن أساليب التعامل مع الطلبة، ويزداد خبرة بمهنة التدريس، وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي تعمل المدارس على بلوغها، بتكوين شخصية الأبناء، وإعدادهم للحياة، كما أن المعلم بحاجة إلى من يعينه في تحديد الأهداف التي ينبغي أن يوجه نشاطه كله إلى تحقيقها، ويحتاج أيضاً إلى من يساعده في وضع خطته المدرسية، ورسم الوسائل، والطرق التي يستخدمها في تدريسه. (عبد الهادي، 2002:9-10)

وتزداد الحاجة اليوم إلى الإشراف التربوي بفعل عوامل اقتصادية، وسياسية، واجتماعية سائدة. (صليوو، 2005:22)

وعليه فالإشراف التربوي أخذ أبعاداً جديدة، واستحدثت وسائله، وأساليبه لكي يواكب التطور الحاصل في العملية التربوية، فالمشرف التربوي في ظل هذا التطور ينبغي أن يعتمد الأسس السليمة للإدارة العلمية، وأن يؤمن بقدرة العاملين معه، وأثر التعامل الديمقراطي على مخرجات العملية التربوية بجوانبها المتعددة، ويمد لهم يد العون لتنمية قدراتهم لتحقيق الأهداف التربوية

المرسومة، فعلم الإدارة علم تطبيقي، وعلم أخلاقي، وعلى المشرف التربوي أن يدرك الجانبين الأساسيين للإدارة؛ وهما العلم، والفن. (الأسدي، وإبراهيم، 2003:14)

ويمارس مدير المدرسة دوراً إشرافياً، وتوجيهياً على عناصر العملية التربوية، والتعليمية في مدرسته، ويمثل الدور الإشرافي لمدير المدرسة في قيامه بمجموعة من الفعاليات، والنشاطات الفنية التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية، فالمدير بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً يشرف على جميع العمليات التدريسية، وما يتصل بها من جوانب تتعلق بالنمو المهني للمعلمين، أو ما يتعلق بتطوير المناهج، وطرق التدريس، أو ما يتعلق بتحصيل الطلبة، ونموهم الشامل، وممارسة المدير لعمله هذا يكسب توجهاته طابع الاستمرارية، ويكون في وسعه متابعة هذه التوجهات، والعمل على تنفيذها، وتقييم مردودها على العملية التعليمية، وتطويرها بمعالجة ما قد يعترض سيرها من مشاكل، أو معوقات. (ربيع، 2006:117-118)

ومن هنا تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، وحيث إن المجتمع الفلسطيني واجه كثيراً من التحديات العالمية، والمحلية، والتي تؤثر بشكل كبير على المؤسسات التعليمية بشكل عام، والمدرسة الثانوية بشكل خاص، ومن هذه التحديات التطور العلمي، والتكنولوجي الكبير الذي يشهده حقل التربية والتعليم، فالبقاء على الأسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين الإدارة، لأن الاستمرار بهذا النمط الإداري التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسابرة الركب الحضاري المعاصر.

مشكلة الدراسة

ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العمليات الإشرافية لمدير المدرسة مثل دراسة البارقي (2013) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مدير الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً المتعلقة بالمعلمين، والطلاب، والمنهج، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والمباني، والتجهيزات المدرسية في ضوء تحديات العولمة التربوية، ودراسة الحميضي (2012) التي هدفت إلى تعرف المعوقات الإدارية، والفنية التي تعوق مدير المدرسة عن ممارسته لصلاحياته من وجهة نظر أفراد العينة، والتعرف إلى المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة مدير المدرسة لصلاحياته من وجهة نظر أفراد الدراسة، ودراسة الزهراني (2010) التي هدفت إلى التعرف على درجة إسهام كل من مدير المدرسة، والمشرف التربوي المنسق في النمو المهني للمعلمين في المجالات (التخطيط، الوسائل التعليمية، العلاقات الإنسانية، التقويم)، ودراسة القاسم (2010) التي هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين.

كما أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية بشكل عام مثل دراسة البنا (2012) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وسبل تفعيلها، دراسة العزازي (2008) هدفت إلى صياغة تصور استراتيجي لرفع كفاءة المشرفين التربويين داخل المدرسة باستخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية: معرفة أهم الأدوار المتوقعة من المشرفين التربويين داخل المدرسة، دراسة الحوراني (2007) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي، والعشرين، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الاحتياجات التدريبية، وبين المتغيرات الأكثر شيوعاً في هذا المجال، دراسة عساف (2005) هدفت إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة.

وفي ضوء ما سبق، واستكمالاً لجهود الآخرين جاءت هذه الدراسة للوقوف على العلاقة التي تربط فعالية العمليات الإشرافية بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر في العمليات الإشرافية لمديري المدارس، وأنها أكثر تأثيراً من غيرها، وهذا ما دفع الباحثة بالاهتمام بموضوع الدراسة، والتفكير في إجراء هذه الدراسة.

من هنا فقد تولد الشعور بأهمية إجراء الدراسة الحالية كمحاولة لدراسة فعالية العمليات الإشرافية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ولاقتناع الباحثة الشديد بأن ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية سيكون له أثر كبير في فعالية العمليات الإشرافية لديهم، وبالتالي تحسين المخرجات التعليمية مما ينعكس على العملية التعليمية بأكملها، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة متمثلة بالسؤال الرئيسي الآتي:

ما درجة فعالية العمليات الإشرافية، وما علاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة)؟
3. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري مدارسهم، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم؟

فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
5. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري مدارسهم، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة).
3. تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين.
4. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة).
5. تحديد نوع العلاقة بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لمديري مدارسهم، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. تعد من أوائل الدراسات التي ربطت بين درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لديهم.
2. تقيس الدراسة درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لديهم، مما يساعدهم على تلافي أي قصور في ممارساتهم.
3. تقدم معلومات عن درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لديهم، مما يساعد مديريات التربية والتعليم العالي في اتخاذ القرارات، والإجراءات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف، وتدعيم نواحي القوة.
4. قد يستفيد من هذه الدراسة:

- وزارة التربية والتعليم العالي: في متابعة، وتقييم العملية التربوية، وضمان جودة عناصرها الإدارية.
 - القائمون على متابعة ممارسات أداء مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي.
 - القائمون على اختيار، وتدريب مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي.
 - المديرون، والمديرات، والعاملون في الإدارة التربوية: في تطوير أدائهم، وتوجيه أنظارتهم إلى مدى أهمية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، والعمل على محاولة إقناعهم بأهمية هذا النمط من الإدارة إذا أرادت هذه المؤسسات التميز.
 - طلاب الدراسات العليا: في الخوض في موضوع الإدارة الاستراتيجية، وعلاقته بالإدارة المدرسية، ومن زوايا أخرى في النظام التعليمي.
5. إثراء المكتبة التربوية بدراسة في مجال الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي المدرسي.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على ما يلي:

أولاً- **الحد الموضوعي:** اقتصرت على دراسة درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية من خلال دراسة أهم العناصر التي قد تساهم في ذلك، وهي (دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا، دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج)، وعلاقتها بممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم (صياغة رؤية، ورسالة المنظمة، تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحديد البدائل الاستراتيجية، التقويم، والرقابة الاستراتيجية)، والتي سوف تقاس من خلال الاستبانة التي أعدتها الباحثة لذلك.

ثانياً- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من معلمي، ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

ثالثاً- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على محافظات غزة .

رابعاً- **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية.

خامساً- **الحد الزمني:** اقتصرت الدراسة على الفصل الدراسي الأول من العام 2012_ 2013م.

مصطلحات الدراسة:

1-فعالية العمليات الإشرافية:

من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المتعلقة بالعمليات الإشرافية تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "الدرجة التي يحددها معلمو المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمدى ممارسة مدير المدرسة، وكفاءته في توظيف الأعمال الإجرائية التي يقوم بها لتحسين عمليتي التعليم، والتعلم من خلال مساعدة المعلمين على تطوير قدراتهم، ومهاراتهم في تنظيم التعليم، وتنفيذ المنهاج التربوي، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، من خلال استجابتهم على الاستبانة التي أعدتها الباحثة لذلك".

2-الإدارة الاستراتيجية:

"تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها، وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص، والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة، والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها، وتقويمها". (المغربي، 1999:33)

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: " العملية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية لتحديد رؤية، ورسالة المنظمة، والسعي نحو تنفيذها من خلال دراسة، ومتابعة، وتقييم الفرص، والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة، والضعف التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والتي تقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال اجابتهم على الاستبانة التي أعدتها الباحثة لذلك".

3-المرحلة الثانوية:

"المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية، ومدتها سنتان". (الكتاب الاحصائي التربوي السنوي، 2013:7)

4-محافظة غزة:

" هي جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحتها (365 كم²)، ويمتد هذا الجزء على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول (45 كم²)، وبعرض ما بين (6-12)، ومع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة شمال غزة، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح". (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 14)

الفصل الثاني

الإطار النظري

ويتضمن محورين:

المحور الأول: العمليات الإشرافية.

المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية.

المحور الأول

العمليات الإشرافية

إن جوهر الصراع العالمي هو سباق في تطوير التعليم، وأن حقيقة التنافس الذي يجري في العالم هو تنافس تعليمي.

الإشراف داخل المدرسة أمر في غاية الأهمية لتتولى المدرسة بكافة عناصرها التربوية، والتعليمية قيادة النمو، والتطور، والتغيير ذاتياً مما ينعكس أثره على مفردات العمل التربوي، والتعليمي، وهذا يتطلب تغيير البنية الفكرية لعناصر العملية التعليمية، وأن تكون مؤمنة بهذا المفهوم، لأنه السبيل للتطوير، والتنمية التربوية داخل المدرسة، وتكون مهمة الإشراف التربوي في الإدارة هي الإعداد، والتهيئة، والتنظيم، والمتابعة، وتحفيز العمل الإشرافي داخل المدرسة، وإضافة إلى اعتبار مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً مهمته الإشراف التربوي على أداء المعلمين، وتمييزهم، وتطويرهم مهنيًا، وفق خطة تنظم أدوار عناصر العملية التربوية، والتعليمية ليكونوا أكثر تميزاً، وإبداعاً.

وتأتي العمليات الإشرافية في هذا الإطار بإعتبار أن المدرسة من أهم المؤسسات في المجتمع، وتعتبر عملية إدارتها بفعالية، وكفاية من الأولويات المهمة لتحقيق أهدافها، وعليه سنتناول الباحثة في هذا الفصل ما يأتي:

- مفهوم الإشراف التربوي.
- أهمية الإشراف التربوي.
- أهداف الإشراف التربوي
- مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم.
- الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة.
- مهارات مدير المدرسة الإشرافية.
- أساليب مدير المدرسة الإشرافية.
- أدوار مدير المدرسة الإشرافية.
- مقومات نجاح مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
- العقبات التي تواجه مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

مفهوم الإشراف التربوي:

لا يوجد تعريف محدد للإشراف عند التربويين، ويعود ذلك إلى تباين اتجاهاتهم، ومفاهيمهم حسب نظرتهم إليه، وكذلك حسب التغيرات التي تحدث في المجتمع، والتي تؤدي إلى تغيير في نظام الإدارة التربوية.

وهناك آراء، وتعريفات عديدة للإشراف التربوي أخذت من زوايا، ووجهات نظر مختلفة، ومن هذه التعريفات:

تعرفه (الحريري، 2006) بأنه "عملية قيادية إنسانية تعاونية تهدف إلى تنمية، وتطوير عمليتي التعليم، والتعلم بكل ما تشمل عليه من منهاج، ووسائل، وطرق تدريسية، وإعداد من خلال تربوي مختص". (الحريري، 2006:14)

ويتفق (عبد الهادي، 2002) مع الحريري فيعرف الإشراف التربوي بأنه: "عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تهتم بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها من مناهج ووسائل، وأساليب وبيئة، ومعلم، وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها للعمل على تحسينها، وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليمية". (عبد الهادي، 2002:12)

ويعرفه (فيفروندلاب، 1997) بأنه: "عملية تفاعل تتم بين فرج أو أفراد، وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم إما الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم الطلبة". (فيفروندلاب، 1997، 14)

ولا يختلف تعريف (عطوي، 2001) عن تعريف فيفروندلاب حيث يعرفه بأنه: "عملية تفاعل منظمة تسعى إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين، وممارستهم، واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة، وتحسين أدائها، وتمكينها من بلوغ أهدافها". (عطوي، 2001:231)

وينظر (حسين وعوض الله، 2006) إلى الإشراف التربوي على أنه: الجهود المنظمة التي ترمي إلى مساعدة العاملين بالمدرسة، وتوجيههم، وتشجيعهم على تنمية ذاتهم التنمية التي تحقق بعملهم الدائم، والمتواصل على أسس سليمة مع الطلبة لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة". (حسين وعوض الله، 2006:15)

ويعرفه (المساد، 1986) بأنه "عملية تفاعل ثنائية بين المشرف، والمعلم، تهدف إلى تحسين عملية التعليم، والتعلم بالإضافة إلى النمو الشخصي، والمهني للمعلم، والمشرف على حد سواء، وكذلك هي سلسلة من التفاعلات، والأحداث التي تتم بين المعلم، والمشرف التربوي أي مدخلات، ومخرجات". (المساد، 1986:21)

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح للباحثة أن الاشراف التربوي:

- 1- عملية تفاعلية ديمقراطية منظمة.
- 2- عملية تواصل بين المشرف التربوي، والمعلم لتحسين العملية التعليمية.
- 3- عملية تهدف إلى النمو الشخصي للمشرف، والمعلم على حد سواء.
- 4- يعني الإشراف التربوي بجميع عناصر العملية التعليمية.
- 5- الهدف الأساسي منه هو تحقيق الأهداف التعليمية لتحسين المخرجات التعليمية.

مبادئ الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي عملية تهدف إلى تطوير، وتنظيم جميع عناصر الموقف التعليمي، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم، والتعلم. ومن هذا المنطلق لا بد من إرساء قواعد متينة، يقوم عليها الإشراف التربوي ليقوم بدوره الفاعل الذي قام من أجله، وبذلك تتحقق الأهداف التي يسعى لتحقيقها في أسرع وقت، وأقل تكلفة ممكنة (طافش، 2004: 73)
ولكي يؤدي الإشراف التربوي دوره الفاعل فإنه يستند إلى عدة مبادئ:

- 1- الإيمان بأهمية العمل التعاوني أي تعاون جميع الأطراف من معلم، ومدير مدرسة، ومشرف تربوي، في إطار مفهوم العمل الجماعي المشترك القائم على تبادل الخبرات.
- 2- توفير البيئة التربوية، والتعليمية الصالحة التي تساعد على تهيئة الفرصة لنمو الطلبة نمواً متكاملاً، ويتطلب ذلك أن يكون للإشراف دور واضح في إزالة العقبات التي تواجه العملية التعليمية، وفي توفير الظروف المادية، والبشرية التي تساعد على توفير البيئة الصحية.
- 3- مساعدة المعلم على فهم الأهداف التعليمية، ودراسة المناهج، وتحليلها، واقتراح وسائل تحسينها، والوقوف على أحدث الطرق التربوية، والاستفادة منها في تدريس تخصصه.
- 4- التنسيق بين المعلمين على أساس توزيع الكفاءات المهنية على المدارس بشكل يحقق تكافؤ الفرص بين المؤسسات التعليمية أي استفادة كل مدرسة من الخبرات المطلوبة.
- 5- العمل على توفير فرص النمو المهني، والأكاديمي، والثقافي للمعلمين، وذلك بتضافر جهود كل من إدارة المدرسة، والتوجيه، ونقابات المعلمين، وروابطهم في عملية الإشراف (حسين وآخرون، 2006: 21)
- 6- الاعتراف بقيمة المعلم، وأنه الحلقة الأقوى في العملية التربوية، والأقدر على تحديد قدراته، وإمكاناته الذاتية، ويتطلب ذلك أن يقوم المعلم بتقويم ذاته، ويختار وسائله لحل المشكلات

التي تعترض عمله، ويحدد الأسلوب الأنجع لتلبية احتياجات الطلبة، ويقوم بمراقبة نموه المهني (سيسالم وآخرون، 2007: 95)

وترتكز العملية الإشرافية على ما يلي:

- 1- **التجريب العلمي:** حيث يدعو الإشراف الديمقراطي المعلمين، والطلاب إلى تجريب أساليب، وطرائق جديدة في العمل، ويعمل على أن يصبح هذا التوجه عادة سلوكية لديهم.
- 2- **التجديد، والابتكار:** يحاول المشرف التربوي تغيير، وتعديل في خطته، ووسائله لمواكبة كل جديد.
- 3- **استشراف المستقبل:** يكتسب المشرف التربوي هذه السمة من خلال خبرته في الحياة، فتوهبه القدرة على توقع المشكلات، والصعوبات التي تواجه العمل، فيتخذ الإجراءات الوقائية التي تمكنه من تلافيها قبل وقوعها. (طافش، 2004: 74-75).

أهمية الإشراف التربوي، والحاجة إليه:

تزداد الحاجة اليوم إلى الإشراف التربوي بفعل عوامل اقتصادية، وسياسية، واجتماعية سائدة، فيمكن التوصل إلى أهمية الإشراف التربوي على أنه أداة لتطوير البيئة التعليمية. ويبدو ذلك مما يأتي:

1. الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة، والتعاون مع الآخرين، ومن هنا تتبع حاجة المعلم للمشرف التربوي كونه مستشاراً مشاركاً، ومتمماً له.
 2. التحاق عدد من غير المؤهلين تربوياً للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مدرب، ومرشد. (البستان، 2003: 335)
 3. التطور الكبير، والسريع في مجالات المعرفة، وتطبيقاتها، والحاجة إلى تطوير مجتمعنا، بحيث يكون أكثر إيماناً بالعلم، والتكنولوجيا تمشياً مع الانفجار المعرفي.
 4. التطور الكبير في البحوث التربوية، واكتشاف الكثير من الحقائق، والمفاهيم التي يمكن أن تسهم في النمو المهني للمعلمين (سيسالم وآخرون، 2007: 40)
 5. تشير الملاحظة اليومية، والخبرة إلى أن المعلم المبتدئ. مهما كانت صفاته الشخصية، واستعداده، وتدريبه، يظل في حاجة ماسة إلى التوجيه، والمساعدة، وذلك من أجل:
- التكيف مع الجو المدرسي الجديد بجميع أبعاده، ومسؤولياته.

- تنمية اتجاهات، وعلاقات إنسانية طيبة مع إدارة المدرسة، ومع الطلاب، ومع زملائه في العمل.
 - التعرف على الصورة الكلية للمنهج الذي سيدرسه، والأهداف المطلوب منه تحقيقها.
 - التغلب على مشكلات المحافظة على النظام، وضبط الطلبة، وعلاجها.
6. التعرف على وسائل التقويم المناسبة، وأهمية التقويم المستمر في التدريس، والتأكد من مدى تحقيق أهداف التدريس. (البستان، 2003: 335)

أهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعليم، والتعلم، من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة؛ ولتحقيق الهدف العام تتنوع الأهداف الفرعية فيما بينها، وتتكامل، لكنها تختلف باختلاف ظروف البيئة، والمجتمع، وتعرض الباحثة مجموعة من الأهداف كما وردت في الأدب التربوي :

التأهب للتحديات **Providing challenge** وذلك من خلال :

- 1- تطوير الكفايات العلمية، والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي، وتمييزها.
- 2- النهوض بمستوى التعليم، وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.
- 3- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً، وفنياً، ومادياً، ومالياً، حتى يتم استثمارها بأقل جهد، وأكبر عائد.
- 4- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم، والاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة، والمجتمع.

تبادل التعلم **Sharing learning**

- 1- التعرف بالطرق التربوية الجديدة، والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية، والوسائل التعليمية، ودراساتها دراسة واعية، تتيح للمعلمين فرصة النمو المهني، والشعور بالكفاية والفاعلية.
- 2- توجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية، ومتابعة انتظامها، والعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية، وتحقيقها لآثار المرجوة .

- 3- تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي، وتقويم الآخرين.
- 4- مساعدة المعلمين على تفهم أهداف المدرسة بصفة عامة، وأهداف المواد الدراسية التي يدرسونها بصفة خاصة.

الريادة في التطور Champion change

من خلال رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية، والتربوية.

بناء العلاقات Building relationships

1- العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم، تساعد على نقل الخبرات، والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية رائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع.

2- العمل على ترسيخ القيم، والاتجاهات التربوية، لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان.

3 _ تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية، من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها، وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم الطلبة (العتيبي وقديح، 2010: 8)

خصائص الإشراف التربوي المعاصر

يتميز الإشراف التربوي المعاصر بأنه :

- 1- عملية إنسانية، وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية، لذلك يعمل المشرف التربوي من خلالها على توثيق علاقاته مع المعلمين، والإشراف على أعمالهم، مما يساعده في القيام بدوره الفعال لتذليل الصعوبات، والمعوقات التي قد تطرأ في الميدان التربوي، وذلك في مناخ اجتماعي سليم يسوده الود، والاحترام المتبادل (طافش، 2004: 77)
- 2- عملية حافزة تهتم بتشجيع المعلمين، والطلاب على التنمية الذاتية، والتجديد، والابتكار، وشعاره ذلك "انطلق أيها المعلم بشرط أن يكون هذا الانطلاق عملياً، ومدروساً، ومبنياً على وعي، وبصيرة، وفي إطار الأهداف التي تقرها القيادة التربوية العليا.
- 3 -عملية ديناميكية مرنة لا تقتصر على أسلوب واحد، وإنما توظف جميع الأساليب، والوسائل المتاحة لتحقيق أهداف التربية وفق ما يتطلبه الموقف، والهدف، كما يتميز الإشراف التربوي

بالتواصل المفتوح بين المشرفين، والمعلمين، ويقوم على مساعدة المعلمين في النمو المهني ويتيح لهم الفرصة للبحث، والتجريب، وهذا بدوره ينعكس بشكل إيجابي على سلوك المعلمين، والطلاب بما يخدم العملية التعليمية (أبو شملة، 2009: 22)

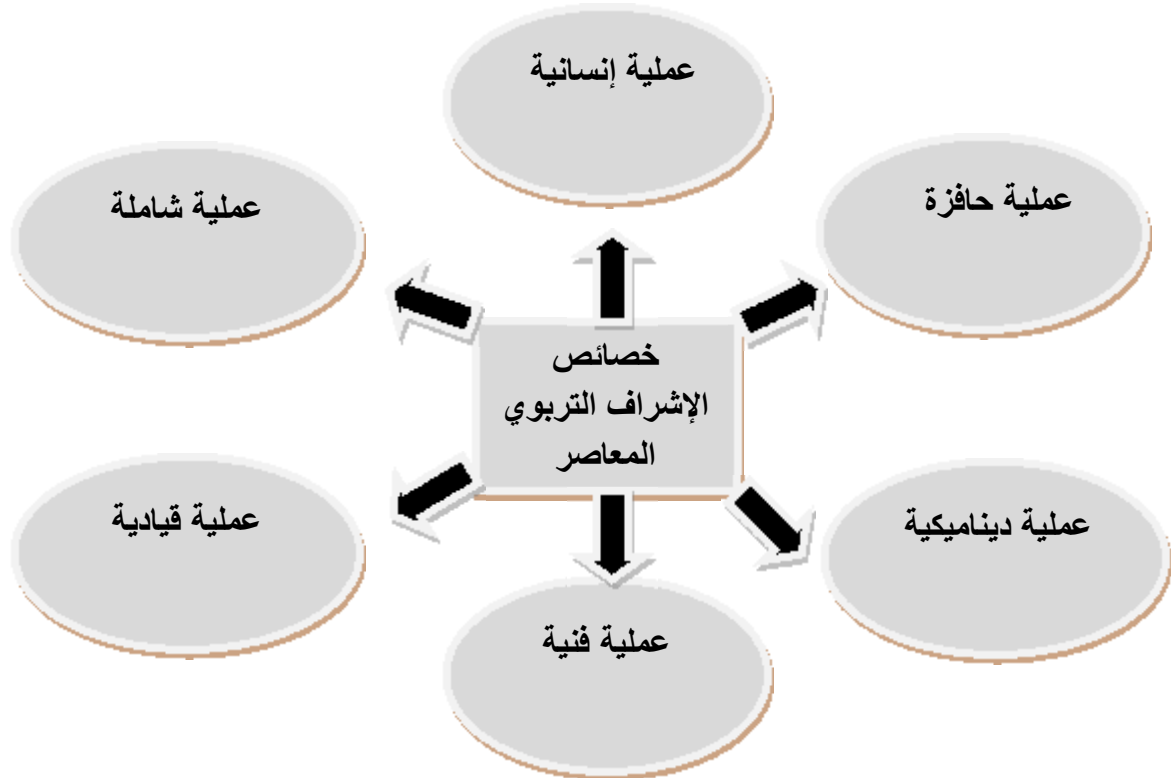
4-عملية فنية متخصصة تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه، وتنشيط النمو المستمر لكل من المعلم والطالب، والمدير، والمشرف، وأي شخص آخر له دور في تحسين العملية التعليمية التعلمية.

5-عملية قيادية: تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين، والمتعلمين، وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية؛ لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية، وتحقيق أهدافها.

6-عملية شاملة: تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها ضمن الأهداف العامة لأهداف التربية والتعليم. (الخطيب والخطيب، 2003: 35)

شكل رقم (1-2)

خصائص الإشراف التربوي المعاصر



(المصدر: الباحثة)

الإشراف في فلسطين:

تماشياً مع الأدب التربوي العالمي، وانطلاقاً من تطوير العمل الإشرافي فإن الحاجة ملحة لمواكبة المستجدات، وتطوير الأدوات، والوسائل في مختلف المجالات، ومن أجل ذلك برزت الحاجة إلى إيجاد مستويات في الإشراف يتم العمل من خلالها، وهي على النحو الآتي:

أولاً: على مستوى الاختصاص

(1) إشراف المرحلة الأساسية الأولى، ويتم في هذا النوع من الإشراف تخصيص مشرفين من تخصصين مختلفين (علمي، وأدبي) للإشراف على المعلمين في هذه المرحلة للصفوف من (4-1).

(2) إشراف المباحث، ويتم في هذا النوع من الإشراف متابعة المعلمين الذين يدرسون المباحث للصفوف من (5-12) باستثناء مشرفي اللغة الإنجليزية الذين يتابعون معلمي الصفوف (1-12).

ثانياً: على مستوى الإشراف العام:

إن الغاية من الإشراف العام هو تأكيد دور مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً؛ ليتسنى له تقديم الدعم، والمساندة للمعلمين في التخصصات المختلفة، خاصة أن المشرف التربوي، ومدير المدرسة موجهان، وداعمان لعملية تجريب الأفكار الإبداعية التي يطرحها المعلم، وهما يعملان في حلقة واحدة، وبصورة تكاملية، وعليه فإن المجالات التي يتم الإشراف عليها ضمنه، هي: مدير المدرسة مشرف مقيم، النمو المهني للهيئة التدريسية، المشاريع الريادية.

ثالثاً : المتابعة الشاملة:

ينظر إلى المدرسة في المتابعة الشاملة كوحدة واحدة تلعب أدواراً مختلفة، وتتفاعل فيها مجموعة من العناصر، وتؤثر فيها عدد من العوامل، ويكون دور الإشراف فيها، تحسين العملية التعليمية (أداء المعلم)، وبالتالي تحصيل الطلبة، ويتضح من هذا أن المشرف التربوي يولي اهتمامه بجميع عناصر العملية التعليمية، والتي تتضمن المعلم، والطالب، والمنهاج، والعملية الإشرافية من هذا المنطلق هي عملية التفاعل بين المشرف، والمعلم، وبقدر ما يكون التفاعل مفتوحاً، بقدر ما يتوفر للمعلم جو من الطمأنينة التي تساعد على تعديل سلوك المعلم التعليمي، واتجاهاته نحو الإشراف التربوي .

رابعاً: مدير المدرسة مشرف مقيم (الجانب الفني):

هو ذلك الإشراف الذي يعنى بالجانب الفني من عمل مدير المدرسة، وفيه يعمل المدير على تطوير مجالات متعددة تشمل تطوير المعلمين، وتنميتهم مهنيًا، وتحسين تنفيذ المناهج المدرسية والإشراف على تعلم الطلبة، والإدارة الصفية، وغير ذلك من أمور. (دليل المشرف التربوي، 2007:7)

وبرزت فكرة أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، نتيجة لتطور التربية بوجه عام، وتطور، ووظيفة المدرسة بشكل خاص، وأخذ المربون يولون هذا الموضوع أهمية كبيرة، باعتبار أن المدير هو المسؤول الأهم في هذه العملية، فهو المشرف التربوي الذي يعيش في المدرسة، ويعرف مشكلاتها، وحاجاتها، ويعرف قدرات، ومشكلات، وحاجات المعلمين، ويعرف أيضاً حاجات الطلبة، والبيئة المحلية، لذا فإن هذا كله يتطلب مهارات، وكفايات خاصة من مدير المدرسة بما يقتضي إعداده، وتدريبه بصورة مستمرة للقيام بمثل هذا العمل. (عطوي، 2012:283)

كذلك هو القائد التربوي إذا عمل على التجديد في مدرسته في كل ما يتعلق بالعملية التربوية بأبعادها المختلفة، وبقي يحاول ذلك كلما وجد الفرصة سانحة، لذلك فهو يحتاج الى أن يكسب ثقة معلميه بإيجاد جو مدرسي يسوده الود، والألفة، وتشجيع فيه الديمقراطية، واحترام الآخرين، فضلاً عن التنسيق، والتنظيم المطلوبين لتنسيق الجهود نحو الهدف المشترك للعمل على بلوغه. (السامرائي، 2013:99)

وساهمت النظرة إلى المدير باعتباره قائداً تعليمياً في ترسيخ هذه الفناعة، فالمدير باعتباره قائداً تعليمياً مسؤول عن تحسين التعليم، والتعلم، ويجب أن يكون معداً مهنيًا، وقادراً على العمل بشكل تعاوني، وبناءً مع غيره من المديرين، والآباء، وبحكم مسؤوليته عن المدرسة ككل يمكن أن يكون للمدير دور في ربط مختلف النظم التربوية الفرعية " يرى المنظمة ككل، وفي علاقتها بالمجتمع الأكبر مما يعطيه القدرة على توجيهها. " (عطاري وآخرون، 2005:80)

وإذا كان الجانب الإداري، من وظيفة الإدارة المدرسية، هو تنظيم إدارة المدرسة، حتى يتم التعليم، فإن الجانب الإشرافي منها يعني إحداث تحسين مستمر في العملية التعليمية، ومن هنا نجد من العسير، إيجاد حد فاصل بين الجانبين، في كثير من الأحيان، ونجد أن الصلة الوثيقة التي تربطهما، تعبر عن نفسها، في كثير من مجالات النشاط التربوي، ومن أمثلتها، وضع البرامج، وتعيين المدرسين، وإعداد المكتبات المدرسية، وتمكين الطلاب من الاستفادة منها، وتنظيم الرحلات، فكل هذه النواحي، وغيرها من نواحي النشاط الإداري الأخرى، تتضمن تحسين عملية التعلم، وهو جانب فني، ومن أجل ذلك، فمدير المدرسة مشرف تربوي. (الأسدي وإبراهيم، 2007:36)

وترى الباحثة أن فكرة عمل المدير كمشرف تربوي مقيم فكرة جديرة بالاهتمام، وأن عمل المدير الإشرافي جزء من العملية التعليمية، وهو مكمل لعمله الإداري داخل المدرسة، وإن نجاح المدير في الجانبين الإشرافي، والإداري كفيلاً بأن يجعله مديراً فعالاً، حيث يلعب دوراً مهماً في تسيير العملية التربوية، وإنجاحها، ويدعم التغيير الإيجابي.

أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة.

إن دور مدير المدرسة القيادي للعمل التربوي التعليمي في المدرسة يؤكد ضرورة مساهمته بفعالية في عملية الإشراف التربوي، إن تمثيل مدير المدرسة للدور القيادي، وتبنيه له تجعله يولي اهتماماً كبيراً للمسؤوليات الإشرافية إلى جانب المسؤوليات الأخرى، وذلك للارتقاء بالعمل التربوي التعليمي إلى المستوى الذي يجعله محققاً للأهداف.

ومن الأمور التي تبرز أهمية دور مدير المدرسة في العمل الإشرافي هو وجوده المستمر في ميدان العمل مما يؤهله لمعرفة واقع المدرسة بكل تفاصيله، وكذلك المتابعة المستمرة لجهود التطوير. كما يؤهله الوجود المستمر في ميدان العمل لبناء علاقة مهنية، وشخصية مع الطلبة، والمعلمين، وجميع العاملين في المدرسة تساعده على إحداث التأثير المطلوب في دافعيتهم، وفعاليتهم.

(<http://faculty.ksu.edu.sa/DrAHabeeb/default.aspx>)

ويرى (نشوان ونشوان، 2004) أن عمل مدير المدرسة نظام فرعي من النظام الإشرافي التربوي، فعليه مسؤوليات، وواجبات إشرافية، وله دور بارز في نجاح العملية الإشرافية، وتطويرها في ظل المفاهيم الإشرافية الحديثة، فهو قائد تربوي في مدرسته، ومشرف تربوي مقيم. (نشوان ونشوان 2004:244)

وقسم (الطعاني، 2005) أعمال مدير المدرسة إلى شقين: الشق الأول: ويتعلق بالأعمال الإدارية، أما الثاني: فيرتبط بالأعمال الفنية، وهو أهم الشقين لأن الأعمال الإدارية يمكن أن تفوض، أو توكل إلى بعض الإداريين فينفذوها دون أن يؤثر ذلك على دورة العمل المدرسي، أما الأعمال الفنية فتحتاج إلى الحنكة، والدراية، وإلى كل صفات القيادة الحكيمة، وبضيف: إن من أهم اهتمامات الإدارة المدرسية اهتمامها في ميدان الإشراف التربوي. (الطعاني، 2005:129)

ويتفق معه (الأسدي وإبراهيم، 2007) في أهمية الجانب الفني لعمل مدير المدرسة حين يريان أنه "أكثر أهمية، وخطورة من الجانب الإداري لما يتطلبه من مهارات، وكفايات خاصة، تتطلب إعداداً، وممارسة، وتنمية مستمرة، ليبقى المدير قادراً بفعالية، وكفاية". (الأسدي وإبراهيم، 2007:75)

وترى الباحثة أن هناك اتفاقاً كبيراً بين التربويين في أن مدير المدرسة يُعد مشرفاً تربوياً مقيماً، وفي أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة، بل إن الدور الإشرافي لمدير المدرسة له أهمية قصوى في عمل مدير المدرسة.

العلاقة بين دور المشرف التربوي، ومدير المدرسة.

دور المشرف التربوي مكمل لدور مدير المدرسة كمشرف مقيم. فعمله الرئيس تقديم التغذية الراجعة بأسلوب تحليلي داعم.

- المشرف التربوي يقدم التغذية الراجعة البناءة أثناء تواجده في المدرسة، ويقدم وجهة نظر تربوية موضوعية عن كيفية عمل المدرسة.
- المشرف التربوي يجمع بين الأدلة، والبراهين من خلال المتابعة والتقييم عن التقدم تجاه تحقيق أهداف الخطة التطويرية المدرسية واستراتيجيات التحسن.
- يساعد المدرسة في محاسبة نفسها، وبناء توجه، ورؤية إستراتيجية للخطة الإستراتيجية، والخطة المدرسية التطويرية.
- يدعم مدير المدرسة في متابعة فعاليات عمليات التحسن.
- يساعد مدير المدرسة في إعداد خطة التنمية المهنية للهيئة التدريسية.
- يدعم عملية تطوير التخطيط، والمتابعة، والتقييم، ويقدم الإرشاد.
- يقدم نصائح موضوعية يمكن أن تشمل إصدار أحكام، وتوصيات مبنية على دلائل قوية ناجمة عن المتابعة، والتقييم. (وزارة التربية والتعليم، 2007:18)

وترى الباحثة أن العلاقة بين دور المشرف التربوي، ومدير المدرسة علاقة تكاملية فالمشرف التربوي يقدم المشورة التعليمية، ومصادر التنمية الذاتية المتنوعة لمدير المدرسة بجانب التدريب، والتوجيه للمعلمين بناءً على تقييم مدير المدرسة للمعلمين، ومدير المدرسة يقوم بعملية تسهيل التواصل بين المشرف التربوي، والمعلمين، هو أيضاً يدعم عمل المشرف بالمتابعة، والتنفيذ، ومن هنا يتضح الدور المتكامل فكلاهما يهدف إلى تحسين أداء المعلمين التدريسي، والإداري داخل المدرسة.

الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة:

تطورت العملية الإشرافية في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، وكان أمراً طبيعياً، ونتيجة حتمية لزيادة عدد المدارس، والإقبال المتزايد على التعليم، استدعى ذلك إنشاء ست مديريات تعليمية

بمحافظة غزة هي: شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، ورفح، وكذلك زيادة عدد المشرفين التربويين، وتطور أدائهم بما يتفق مع الاتجاهات المعاصرة في المرحلة الثانوية. ومن المبادئ التي حددتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2007) ما يلي:

- 1- عملية الإشراف التربوي عملية تعاونية فنية تهدف إلى تحسين التعليم، وتطوير الموقف التربوي، وتخلو من الفوقية، والتسلط.
- 2- المشرف التربوي خبير تربوي يقدم المشورة، والعون للمعلم بعد أن يقوم المعلم بتحديد حاجاته، وحاجات الطلبة بنفسه، وعلى المشرف الاستجابة لهذه الحاجات، وبالتالي فإن زيادة سلطة المشرف لاتعني زيادة فاعليته.
- 3- المعلم هو صاحب القرار الأقوى في ممارسة مهنته، واحترام المعلم، وإتاحة الفرصة له للمشاركة في عملية التقويم أمران أساسيان لضمان تعاونه، ونجاح عمله.
- 4- المتعلم هو محور العملية التعليمية التعلمية، والمعلم منظم لهذه العملية.
- 5- مدير المدرسة مشرف مقيم يتابع عمل المعلم، ويقدم له المشورة، والعون.
- 6- مهنة التدريس مهنة فنية لها أسس علمية متطورة.
- 7- الإشراف التربوي ليس عملاً صفيّاً فحسب، إنه تطوير للموقف التربوي كلياً، وبالتالي ليس هناك أسلوب إشرافي أفضل من غيره. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2007:3)

وترى الباحثة أن هذه المرحلة من أهم المراحل التي يمر بها الطالب، وأن عملية الإشراف بها ضرورة ملحة لضمان سير العملية التعليمية لتحقيق أكبر قدر من الفائدة للطلبة، لمساعدتهم على تخطي هذه المرحلة، والعمل المكثف من العاملين في المجال التربوي لتذليل الصعوبات التي تواجههم.

كفايات مدير المدرسة الإشرافية:

إن النظرة اليوم إلى مدير المدرسة قد تغيرت عما كانت عليه سابقاً فاليوم ينظر إليه بوصفة قائداً، ومشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته، فلم تعد واجباته، ومسؤولياته محصورة في مجال الأعمال الكتابية، والإدارية فحسب بل اتسعت، وتعددت مجالاتها لتشمل سائر جوانب العملية التربوية التي هي من صلب العمل الإشرافي، فهو مسئول عن مراقبة سير العملية التعليمية المتمثلة في ممارسات المعلمين وأدائهم، وسلوكيات الطلبة، ومستوى تحصيلهم، وإن مهمة مدير المدرسة كمشرف تربوي في مدرسته هي توفير الظروف المناسبة للمعلم، وتقديم المساعدة اللازمة له لتحسين الموقف التعليمي، وزيادة فاعليته في تحقيق الأهداف التربوية.

ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً على المدير بوصفه قائداً، ومشرفاً تربوياً مقيماً أن يمتلك مخزوناً جيداً من الكفايات الإشرافية التي تجعله قادراً على إحداث تغييرات ايجابية منشودة في أداء المعلمين التعليمي داخل الصف، وخارجه، مما يؤدي إلى تحسين نوعية تعلم الطلبة، وعمله هذا يستدعي أن يكون مؤهلاً تأهيلاً تربوياً رفيعاً.

ولكي يقوم مدير المدرسة بدوره الإشرافي لابد، وأن يكون مؤهلاً لممارسة هذا الدور، ولا بد من تدريبه على إتقان الكفايات الآتية:

1. الكفايات الفنية: القدرة على تحليل عملية التعلم، واستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة بإتقان.
2. كفايات التخطيط الدراسي: القدرة على تحليل مادة التعليم، وتحديد الأهداف السلوكية، وأساليب تحقيقها، ووسائل تقويمها.
3. كفايات تنمية المعلمين: أي مساعدة المعلمين على النمو، وإدراك أدوارهم المتغيرة .
4. كفايات العمل مع الجماعات: أي القدرة على تنظيم العمل في مجموعات صغيرة، وكبيرة.
5. كفايات التربية المستمرة: أي ممارسة التوجيه الذاتي، والحرص على النمو المهني المستمر.
6. كفايات تطوير المناهج: القدرة على دراستها، وتحليلها، وتقويمها.
7. كفايات التقويم: واستخدام التقويم التكويني، وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين، وتشمل مهارات تقويم المشرف لعمله، بالإضافة الى تقويم المعلمين، وكذلك اكساب المعلمين مهارة التقويم بأنواعه المختلفة.
8. كفايات التغيير، والتطوير، واستخدام أساليب البحث العلمي في مواجهة المشكلات التعليمية.
9. كفايات التوجيه، والارشاد، وقناعة المعلم بالالتزام بالحل الذي يختاره المدير كمشرف تربوي لتلبية هذه الحاجات.
10. كفايات العلاقات الإنسانية: كالتعامل مع المعلمين كأشخاص، ومساعدتهم في بناء شخصياتهم في جو من الثقة، والأمن، وإقامة علاقات طيبة معهم.
11. كفايات العلاقات العامة: مثل كسب تأييد رجال البيئة المحلية لفلسفة المدرسة، وتجديداتها. (عطاري، 2012:294)

ويشير (المحامدة، 2005) إلى كفايات الأساليب الفنية" بأن تكون لدى مدير المدرسة معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية، وبما يحقق تقدم العملية التعليمية دون تدخل مباشر في عمل المدرسين". (المحامدة، 2005:76)

بينما يصنف (نشوان، 2004) كفايات مدير المدرسة بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً إلى:

أولاً- كفايات إدارية:

القدرة على التخطيط الجيد بداية العام الدراسي، وتنظيم المواقع التعليمية، والسجلات المدرسية، والقدرة على إدارة الاجتماعات الفردية، والجماعية، وإدارة الأمور الداخلية في المدرسة مثل إعداد الجداول، والملفات، والقدرة على جعل المدرسة لها دور قيادي في المنطقة الموجودة فيها.

ثانياً- كفايات فنية:

تتضمن مهارات الاتصال، والتواصل مع جميع أطراف العملية التعليمية، أي مهارات زيادة النمو المهني للمعلمين، ومساعدتهم في إعداد الاختبارات، وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحو الإدارة التعليمية، والإشراف التربوي، وقيام العلاقات الإنسانية الطيبة معهم، والقدرة على إثراء المنهاج التربوي، وتحسين طرق التعليم، وملاحظة المواقع الصفية، وتحسينها، وتوفير الأدوات، والوسائل التي تساعد المعلم في عمله، والقدرة على إقامة علاقات إيجابية مع البيئة المحلية.

ثالثاً- كفايات إنسانية:

المهارات الشخصية التي يحتاجها المدير، ليعمل بنجاح مع الناس مهما اختلف الموقف الاجتماعي.

رابعاً- كفايات إدراكية:

المهارات التي يحتاجها المدير ليرى الصورة الكلية، والعلاقات بين أجزاء النظام التربوي. (نشوان، 2004:244)

ويرى (الطعاني، 2005) أن كفايات مدير المدرسة في مجال العمل مع المعلمين تتمثل

في الآتي:

1- الإشراف على المعلمين في المدرسة إشرافاً عاماً على اعتبار أن المدير هو مشرف عام مقيم في المدرسة، ويسعى إلى:

أ- معرفة المعلم لمادته، وأساليب تدريسها، واستخدام الوسائل التعليمية.

ب- تمكن المعلم من التخطيط لدروسه، وقدرته على إدارة الصف، والمناقشة الفعالة.

2- التعرف إلى خصائص عملية التعلم الفعال، واكتساب المهارات التدريسية اللازمة لتصبح عملية التعلم فعالة.

3- وضع خطة للزيارات الصفية للمعلمين في المدرسة.

أما عن كفايات مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا فهي كالآتي:

1- تصميم برامج لتطوير المعلمين أثناء الخدمة، وحفزهم على العمل، وتشجيعهم على

الابتكار، وتحسين ممارساتهم التعليمية، وتمييزهم مهنيًا.

2- الإجماع مع الهيئة التدريسية في المدرسة فهي وسيلة من وسائل التنمية المهنية.

3- استخدام أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين في تطويرهم مهنيًا. (الطعاني، 2005:94)

وترى الباحثة ضرورة امتلاك مدير المدرسة لهذه الكفايات التي تؤهله للقيام بدوره

الإشرافي على نحو يمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، والتي تعد من

مستلزمات الشخصية الإدارية بصفتها شخصية إدارية ذات طابع خاص، وأن هذه الكفايات بما

تحويه من معارف، ومهارات، وإجراءات، واتجاهات يحتاجها المدير كمشرف تربوي مقيم لتمكنه

للقيام بعمله الإشرافي بكفاءة عالية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

أضف إلى ذلك أن توفير الجو الديمقراطي في المدرسة، وعلاقة مدير المدرسة بالهيئة

التدريسية، ومدى تعاونهم معهم يحقق له النجاح في عمله الإشرافي.

مهارات مدير المدرسة الإشرافية:

إن نجاح مدير المدرسة في عمله مرتبط بتوفر مجموعة من المهارات لديه، تتعلق هذه

المهارات بالجوانب المختلفة التي تمثل عمله سواء أكانت المناهج، والتعليم، أم العاملين معه، أم

الطلبة، أم التنظيم المدرسي.

أولاً- المهارات المرتبطة بالتعليم، وتطوير المناهج:

1. المهارة في التعرف إلى الاتجاهات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية المهمة في

مجتمعه.

2. المهارة في إثراء المناهج ليقابل احتياجات الطلبة.

3. المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات، والأنشطة.

4. المهارة في الخدمات التربوية التي يحتاج إليها مختلف الطلبة.

5. المهارة في الترتيب، والتنسيق بين الأنشطة، بحيث لا يحدث تعارض بينهما.

6. المهارة في إعداد أنشطة خاصة لتقابل أنواعاً معينة من احتياجات المنهج.

7. المهارة في الحكم على مناسبة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج التعليمي.
8. المهارة في ترتيب، وجدولة الأجهزة، والمواد المتاحة للاستفادة منها على أوسع نطاق.
9. المهارة في تقدير فعالية الإشراف في تطوير التدريس.
10. المهارة في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة. (أسعد، 2005: 158)

ثانياً- المهارات المرتبطة بالطلبة:

1. المهارة في إرساء طرق جمع البيانات الرئيسية مثل: حضور الطلبة، وتفسيرها، وتسجيلها.
2. المهارة في تقويم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج الكلي للمدرسة، وفي تقويم فعالية الخدمات التوجيهية بالنسبة للطلاب.
3. المهارة في تحليل درجات الطلبة، وتفسير معناها بالنسبة لبرنامج المدرسة.
4. المهارة في تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي.
5. المهارة في تكييف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع. (الدويك وآخرون، 1998:77)

ثالثاً- المهارات المرتبطة بالعاملين في المدرسة:

1. المهارة في التعبير عن حاجات العاملين، وتقصيها .
2. المهارة في تقدير، وتقييم، وتحليل التوصيات الصادرة عن العاملين في المدرسة.
3. المهارة في التعرف على مظاهر الرضا عن العمل ، أو السخط عليه بين العاملين.
4. المهارة في تحليل البيانات الخاصة بالعاملين، وفي الحكم على قيمة مختلف أنواع المعلومات الخاصة بهم.
5. المهارة في تنظيم المجموعات على أساس ميولهم، واهتماماتهم، والربط بين أغراض المجموعات، والأهداف المهنية المنشودة. (مرسي، 2001:118)
6. المهارة في التعرف إلى احتياجات النمو المهني لكل من العاملين، وتحديدتها، والعمل على تلبيتها.
7. المهارة في التعرف إلى التغيرات في الكفاية، والاتجاهات المهنية بين العاملين، ودراسة أسبابها، والعمل على تقويتها، وتعديلها.

8. المهارة في التعرف إلى البيانات، والمعلومات الخاصة بكل من العاملين، وتحليلها، والحكم على قيمة هذه المعلومات، والبيانات.
9. المهارة على الإقناع، والنقاش، والتعبير عن الآراء، والمساهمة في ذلك، واحترام آراء الآخرين.
10. المهارة في دقة الملاحظة. (الدويك وآخرون، 1998:78)

رابعاً- المهارات المرتبطة بالمدرسة:

1. المهارة في ترجمة البرنامج التربوي الى خطة واقعية قابلة للتنفيذ.
2. المهارة في الاشراف على برنامج الصيانة المدرسي، والقدرة على اختيار العاملين في هذا البرنامج، والحكم على كفايتهم.
3. المهارة في إعداد، ووضع برنامج عملي يمكن تطبيقه للأمن، والسلامة في المدرسة.
4. المهارة في تقويم الخطط التربوية.
5. المهارة في تنظيم، وجمع، وإعداد المتطلبات التربوية على ضوء المعلومات الاجتماعية، والاقتصادية. (أسعد، 2005:162)

خامساً- المهارات المرتبطة بالتنظيم المدرسي:

1. المهارة في تفويض السلطة، والمسؤوليات للعاملين في المدرسة، والاختيار المناسب.
2. المهارة في مراقبة، واكتشاف أي خلل في التنظيم المدرسي، والتصرف السريع لضمان استمرار المدرسة في أداء وظيفتها.
3. المهارة في مراقبة التنظيم المدرسي، واكتشاف الجوانب الإيجابية، والسلبية منه، في اتخاذ التدابير المناسبة لمواجهتها.
4. المهارة في إعداد التقارير، وتقديمها للإدارة التعليمية، وعرضها بوضوح في الوقت المطلوب، والمناسب.
5. المهارة في تقدير فعالية أي جانب تنظيمي، وعلى ضوء الأغراض التربوية.
6. المهارة في عمل الترتيبات التنظيمية التي تسهل تنفيذ الخطة التربوية للمدرسة.
7. المهارة في تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات التربوية في ضوء الخدمات، والإمكانات المتاحة. (الأسدي وابراهيم، 2006:82)

سادساً- المهارات المرتبطة بالشؤون المالية، والإدارية:

1. المهارة في العمليات الآلية الخاصة بحساب الميزانية.
2. المهارة في إتباع الطرق السليمة في القضايا المالية .
3. المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المدرسية، والملفات بحيث تبقى سليمة، ودقيقة، وأمينه، ويسهل الرجوع اليها .(أسعد،2005:161)

وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح المدير في مدرسته، وهي:

المهارات الفكرية:

وتتعلق بمدى كفاءة المدير في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتفنن بالحلول، والتوصل الى الآراء، وهذه ضرورية لمساعدة مدير المدرسة في النجاح في تخطيط العمل، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

المهارات الفنية:

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب، والطرائق التي يستعملها مدير المدرسة في ممارسة عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات، والأصول العلمية، والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

المهارات الإنسانية:

إن لمدير المدرسة بحكم قيادته التربوية دوراً بارزاً في تحديد شكل العلاقات الموجودة في المدرسة، كما أنه يستطيع أن يصنع من المدرسين فريقاً واحداً يقود المدرسة إلى الأمام، وبإمكان هذا الفريق أن يوفر للمدرسة التقنيات الحديثة، ويطبق أساليب حديثة، ويهتم بالنشاطات، ويجعل المدرسة وسيلة جذب للطلبة.(العرنوسي وآخرون، 2013:140)

وتجد الباحثة في الدين السلامي الحنيف أن التشريع الإسلامي قد اشتمل على نظام شامل ينظم جوانب حياة الإنسان كلها فلم يقتصر على جانب العبادات ، بل نظم كافة أنواع العلاقات الإنسانية في جميع الحالات فيما يتعلق بعلاقة الفرد بالفرد ، و الفرد بالمجتمع ، وعلاقة الحاكم بأفراد الشعب ، وعلاقة الجميع برب العالمين، كما أكد ديننا الحنيف على أهمية العلاقات الانسانية بين الأفراد لما تحدثه من روح معنوية للأفراد ، وزيادة للانتاج وهذا

ما أكده الله في قوله: ﴿ وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَتْ لِلإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا ﴾ (الإسراء:53)، وقوله تعالى: ﴿ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا ﴾

(البقرة:83)، وقوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 4) والخلق يجمع بين كثير من الصفات التي لا بد لمدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً أن يتحلى بها كالقول الطيب، وسعة الصدر والصبر والرفق، والرحمة، والمعاملة الطيبة، وكل هذه الصفات اجتمعت في رسول الله ﷺ التي لاقت القبول، ووصل لقلوب الجميع مما أدى إلى نجاحه في دعوته التي كلف بها من الله تعالى.

وترى الباحثة ضرورة إكساب مدير المدرسة للمهارات الإشرافية؛ لتحسين أداء المعلمين مما ينعكس على العملية التعليمية، والتعلمية، وضرورة صقل مهارات المدير، وتعريفه بالمستجدات التربوية أولاً بأول، فمن الضروري أن يسعى دوماً أي مدير إلى تطوير ما لديه من مهارات لرفع مستوى العمل، والمؤسسة التي يعمل بها.

أساليب مدير المدرسة الإشرافية.

هناك مجموعة متنوعة من الأساليب الإشرافية، التي يمكن لمدير المدرسة استخدامها، بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً، من أجل تحسين نوعية التعليم في مدرسته، وتشمل هذه الأساليب الإشرافية ما يلي:

1. اللقاءات، والاجتماعات مع المعلمين:

وتقسم بحسب عدد المعلمين الذين يلتقيهم المدير الى ثلاثة أنواع، وهم:

أ- الاجتماعات الفردية:

هي تلك الاجتماعات التي يعقدها المدير مع أحد المعلمين الذين يعانون من مشكلة محددة، وخاصة به، وقد يأتي طلب عقد هذا الاجتماع من المعلم أحياناً، أو قد يبادر المدير بالدعوة له بناء على ملاحظاته في الزيارة الصفية، أو من خلال الاطلاع على نتائج الطلبة، أو من خلال عرض المعلم لمشكلته، وبذلك يتخذ هذا الاجتماع شكل المقابلة بين المدير، والمعلم، ولضمان نجاح الاجتماع لابد من التخطيط له من حيث تحديد أهدافه، وزمانه، ومكانه، بالإضافة الى الحرص على إتاحة فرص الحوار البناء بين الطرفين لكي يؤدي هذا الحوار الى تحليل المشكلة، والتعرف الى أبعادها، واقتراح الحلول لها، والاتفاق على خطة تطبيق، وتجريب لهذه الحلول، ويقاس نجاح الاجتماع بقدره المدير على مساعدة المعلم في تحديد مشكلته، وتحليلها، واستبصار الحلول لها، ومساعدته في مواجهة هذه المشكلة مواجهة بناءة، فمثل هذا يعزز الثقة الذاتية لدى المعلم، ويحسن مستوى أدائه المهني.

ب- الاجتماعات الزمرية:

وتتخذ هذه الاجتماعات شكل تنظيم لقاء مع فئة من المعلمين الذين تجمعهم حاجة مهنية مشتركة، كمعلمي الصف الأول، أو معلمي اللغة العربية، أو الاجتماعيات، أو قد تكون الجماعة من تخصصات مختلفة تجمع بينهم حاجة مشتركة تتطلب تنظيم خدمة إشرافية لهم، ولضمان نجاح هذا الاجتماع، لابد من الإعداد، والتخطيط له، وتنظيم فعالياته، والعمل على تهيئة الأجواء النفسية، والاجتماعية، والمادية الملائمة له، كما ينبغي قيادة الاجتماع قيادة تتيح للمشاركين فيه فرص التعبير عن آرائهم، وأفكارهم، وتفهم مشكلاتهم، وتحليلها، والتوصل إلى حلول لها، ومن ثم التخطيط لتنفيذ هذه الحلول، والإشراف عليها، وتقويمها، ومتابعتها بشكل مستمر، ودائم. (دقاق وآخرون، 1988:22)

ج- الاجتماعات الجماعية:

يعرفها (طافش، 2004) بأنها "أسلوب إشرافي يهدف إلى تحسين التعليم عن طريق إثارة دافعية المعلمين للنمو من خلال مناقشة قضايا تربوية محددة، واستعراض الأفكار، وتبادل المعلومات، ويستند هذا الأسلوب على الإيمان بأهمية العمل الجماعي، وتقدير المسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف". (طافش، 2004:124)

وتتم بعقد اجتماع جماعي عام لجميع معلمي المدرسة يعقدها مدير المدرسة، أو المشرف التربوي، بغية تقديم خدمة إشرافية لهم جميعاً، أو لتناول مشكلة مهنية عامة، مثل كيفية التحضير، والتخطيط للمراجعة النهائية، أو لوضع تصور مقترح لمعالجة مشكلة عامة مثل إتلاف المرافق المدرسية، ومن خلال اللقاء يستمع المشرف التربوي، أو مدير المدرسة إلى آراء المعلمين، وملاحظاتهم، ومشكلاتهم، ويعمل على تلبية رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة. (الحلاق، 2012:16)

2. توظيف المكتبة المهنية:

إن هدف المكتبة المهنية هو توفير الفرص للمعلمين لتحسين ممارساتهم التعليمية، من خلال القراءة، أو مشاهدة أنواع مختلفة من المواد المطبوعة، وغير المطبوعة، وعلى أن الدور الرئيسي لمدير المدرسة هنا هو توفير المجالات الدورية المختصة، والنشرات التوضيحية، والكتب التربوية، التي تساعد في تحديث معلومات المعلم، وتحسين أساليبه التعليمية، وتطوير خبراته التربوية. (صليبو، 2009:191)

3. المداولات التوجيهية الفردية:

إن المداولات التوجيهية الفردية بين المشرف التربوي، أو مدير المدرسة، والمعلم غالباً ما تكون الفائدة منها محصورة بالمعلم الواحد، ولكنها من ناحية سيكولوجية قد تترك أثراً فعالاً في تعديل مواقف المعلم تجاه مهنته على المدى الطويل، وهذا الأثر له انعكاسات واسعة على المجموعات الكبيرة من الطلبة الذين يتأثرون بسلوك المعلم الواحد، وذلك فهو يستحق الجهد المبذول في خدمته عن طريق المداولات الفردية مع المشرف التربوي، أو مدير المدرسة. (نبهان، 2007: 41)

4. التعليم المصغر:

يعتمد هذا الأسلوب على الاستخدام المنطقي الهادف لموقف فعلي، لكنه مبسط من حيث التلاميذ، إذ يضم مجموعة صغيرة منهم (3 - 10 تلاميذ)، ومدة الدرس قصيرة تتراوح بين (4-20 دقيقة)، ويركز على مهارة تعليمية محددة، ويستعمل التسجيل المرئي لتوفير تغذية راجعة فورية، إذ يقوم المدير، والمعلم بمشاهدة الدرس المسجل، وتحليله ثم إعادة تنظيمه من جديد، وتعليمه إلى مجموعات أخرى من التلاميذ، وبذلك فإن هذا التعليم يمر في: (تعليم مع التسجيل - تحليل التعليم كما تم تسجيله - تنظيم التعليم، وإعادته من جديد - تقييم نقد التعليم)، ومهمة المدير كمشرف في هذا التعليم هي تدريب المعلمين على إتقان هذه المهارات، واستخدام الأدوات، والآلات التعليمية.

ويتيح التعليم المصغر للمعلم فرصة تكرار الموقف التعليمي لطلاب آخرين، مع عملية نقد، وتقييم أخرى، بغية رفع كفاية العملية التعليمية. (الهادي، 2002: 108)

كما يهدف التعليم المصغر إلى التركيز على مهارة معينة أو أسلوب محدد والأفادة من عدة مصادر للتغذية الراجعة منها المشرف التربوي، مدير المدرسة، الطلاب، المعلم نفسه، ومذا يجعل التحليل منسقاً وموحداً للملاحظة، وإعادة التعليم تعطي المعلم فرصة لتحديد ما إذا كان سلوكه قد تغير وفقاص للمقترحات المتفقة عليه مع المشرف أم لا. (حسين، وعوض الله، 2006: 79)

5. الزيارات الصفية:

يقصد بالزيارات الصفية قيام المشرف التربوي، أو مدير المدرسة المقيم بزيارة المعلم المضيف في الغرفة الصفية أثناء تنفيذه للحصة الدراسية، لملاحظة، ورصد التفاعل الصفي بين المعلمين، والطلاب، وتقويم أداء المعلم، فهي وسيلة مهمة من وسائل الاتصال، والتواصل بين المشرف التربوي، ومدير المدرسة من جهة، وبين المعلمين من جهة أخرى، للوقوف على حاجات المعلمين الفصلية، وتقديم العون، والنصيحة لهم، ووضع التصورات، والحلول الواقعية التي تطور

من أداء المتميزين، وتفتح لديهم آفاق الإبداع، والتميز، بينما تعالج القصور، والإخفاقات عند الآخرين الذين يحتاجون إلى متابعة، وتعديل في بعض السلوكيات التعليمية، وهي من أكثر الأساليب شيوعاً، والتي تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية الشاملة، التي تؤدي إلى تحسين نوعية تعلم الطلبة محور العملية التعليمية التعليمية. (المنيف، 1997:9)

ومن شروطها أن تكون مخططة، وهادفة، وتعاونية، ومقومة، وموجهة، وضمن وسائل أخرى، أو مكملة غير مقاطعة، وتعتمد على استمارة، وعلى معايير مرجعية توضح للمعلم قبل بداية النقاش، وتليها، أو تسبقها لقاءات مع المعلم، ومتابعة مستمرة، ومتفق عليها ما أمكن ذلك، وهادفة للنمو المهني، ويتقبل المدير من خلالها مشاعر المعلم، ولو اختلف معه الرأي، ومؤكدة، ومدعمة للجوانب الإيجابية، وتتناول أبرز النقاط التي تتطلب المعالجة. (الخطيب وآخرون، 2000:162)

6. الزيارات المتبادلة بين المعلمين (تعليم الأقران):

الزيارات المتبادلة بين المعلمين أثناء الموقف التعليمي أسلوب إشرافي مرغوب فيه، لما يترك من أثر في نفس المعلم، ويزيد من ثقته بنفسه، لأنه يجري في موقف طبيعي غير مصطنع، ويتم فيه زيارة معلم، أو أكثر لزميل لهم داخل حجرة الصف، وقد تتم الزيارة المتبادلة بين مدرسة واحدة، أو عدة مدارس متجاورة لمعلم واحد يدرس في نفس المقرر، أو مقرر مختلف بهدف الاطلاع على مهاراته في (تنوع الاسئلة - استخدام السبورة - مراعاة الفروق الفردية). (دليل المشرف التربوي، 2000:31)

أهمية تبادل الزيارات بين المعلمين:

وتظهر أهمية تبادل الزيارات بين المعلمين في الأمور الآتية:

- الاستفادة من طرائق التدريس المختلفة بغية الوصول إلى مستويات أفضل، والتعرف على كيفية تطبيق بعض النظريات التربوية، والنفسية.
- متابعة فعاليات الطلبة في صفوف مختلفة.
- التعاون على توحيد الخطط لمعلمي مادة، أو صف معين.
- متابعة المنهج المقرر، واستمراريته، وتكامله، والتعرف على مواطن القوة، والضعف فيه للعمل على تطويره.
- الاطلاع على كيفية استخدام بعض الوسائل التعليمية، والتقنيات التربوية.
- المقارنة بين الطرائق التدريسية، والقابليات المهنية بين المعلمين. (البديري، 2008:66)

ضوابط استخدام أسلوب تبادل الزيارات بين المعلمين:

ثمة مجموعة من الضوابط لأسلوب تبادل الزيارات بين المعلمين، وهي كالاتي:

- أن يحدد المدير، والمعلم، أو المعلمون الزائرون، والمعلم المزور هدفاً أو أهدافاً واضحة للزيارة .
- أن يقوم المدير بتوعية المعلمين بأهمية البرنامج، وأهدافه قبل البدء باستخدامه.
- ألا يقتصر البرنامج على زيارة المعلمين المبدعين، والقدماء فقط، بل يخطط لزيارة جميع فئات المعلمين.
- أن يعقب برنامج الزيارة مناقشة حول فعاليات الحصة، ومدى تحقق أهدافها.
- أن يهيئ المدير، وبمساعدة المعلمين، الظروف المادية، والاتصالات الرسمية لضمان نجاح البرنامج.
- أن يشترك جميع من يساهم في البرنامج بعملية تقويم شاملة له.
- أن ينتبه المعلمون، والمدير إلى ضرورة مراعاة الفروق في الظروف تجنباً للتقليد الأعمى. (الدويك، 2005:181)

7. المشغل التربوي (الورشة التربوية):

أسلوب إشرافي تعاوني عملي، يتوافر له إمكانيات بشرية، وفنية، يسعى لدراسة رغبات مشتركة في جانب، أو أكثر من جوانب العملية التعليمية التربوية المهنية، لتحسين، وتطوير الأداء في الوظائف الفردية، والجماعية، وحل مشكلاتهم التربوية، والمهنية، ويختلف عدد المشاركين فيه وفق الهدف المرسوم لها، والإمكانات المتاحة، ومن أمثلة الأهداف الإشرافية التي يمكن تحقيقها من خلال المشغل التربوي:

- إعداد خطة سنوية، أو يومية.
- تحليل محتوى وحدات دراسية.
- إعداد الاختبارات.
- إنتاج وسائل تعليمية.
- إعداد برامج علاجية لبطيئي التعلم.
- إعداد برامج علاجية لمشكلة الانضباط المدرسي.

- التخطيط لتجربة معينة. (العاجز وحلس، 2009: 65)

8. البحث الاجرائي:

ظهر البحث الإجرائي بصفة خاصة خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، في إطار حركة أن البحث الفعل يقوم به المعلمون بالاشتراك مع طلبتهم بهدف تحسين مناهجهم التعليمية، وطرائق التدريس، وأساليبه، وإدارة الصف، وله وظيفتان، وظيفة البحث، ووظيفة التجديد والتغيير، كما أنه يعتمد على منهجية تتسم بالمرونة، والتبسيط بالمقارنة، ويعتمد على صرامة منهجية البحث العلمي، وحين يمارس المعلمون عملية البحث فإنهم يقومون عملهم تقويماً مرحلياً يمكنهم من صياغة أفكار وآراء، يمكن استخدامها، وغالباً ما يبدأ البحث بحب الاستطلاع، ومحاولة اكتشاف النتائج عن تأثير أدائهم داخل الفصل، وتنمية مهارات الملاحظة، والتوثيق لديهم. (وهبي، 2003: 774).

ويعرفه (الطعاني، 2005) بأنه "نشاط إشرافي يهدف إلى تحسين ممارسات المعلمين التعليمية من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشاكل التي يواجهونها، وهي عبارة عن أسلوب إشرافي يجيب عن تساؤل، ويعتمد على إجراء دراسة تربوية، أو تطبيق تجربة بأسلوب علمي ثبت نجاحها، وذلك لمعالجة بعض الجوانب التربوية، ويهدف إلى الوصول إلى أحكام يمكن تعميمها، واستغلالها لتحسين العملية التعليمية. (الطعاني، 2005: 96)

ويحدد (بحلوس، 2007) جملة من التوجهات، والمبادئ لتفعيل البحث الإجرائي في التنمية المهنية، وهي:

- 1- التركيز على السياق الاجتماعي في العملية التدريسية.
- 2- انتهاج العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين في المدرسة أو خارجها، وأيضاً مع الأكاديميين، والإداريين.
- 3- العمل على الربط بين المعلومات، والمعارف المجمعّة، وبين المعلومات التي تم بناءً عليها تصور النظريات، والممارسات.
- 4- العمل على تقييم النظريات المستقرّة باختبارها على محك الممارسة الميدانية التي تم تطويرها.
- 5- نشر المعارف، والنظريات المستقرّة بين الممارسين الباحثين من أجل التشجيع على البحث الإجرائي، وضمان استمراريته. (بحلوس، 2007: 12)

خصائص، ومميزات البحث الإجرائي:

غالبا ما يبدأ البحث بحب الإستطلاع، ومحاولة اكتشاف النواتج عن تأثير أدائهم داخل الفصل ويجمعون البيانات، والمعلومات، ويحلونها لتوفير الدلائل الكمية أو النوعية لحدوث تقدم في تحصيل الطلاب. (وهبي، 2003 : 474)

ويتميز البحث الإجرائي بعدد من المواصفات، والخصائص منها:

1- **الدافعية الذاتية:** حيث إن الحافز لإجراء ذلك النوع من البحوث يكون نابعاً من المعلمين نتيجة إحساسهم بالمسئولية تجاه ممارستهم، وإحساسهم بملكية تجربتهم، وما ينتج عنها من نواتج وتطبيقات.

2- **النظامية المنهجية:** بمعنى أن تمارس البحوث وفقاً لمنطق استقصائي سليم.

3- **التأمل الواعي:** وهو الإطار الذي يحكم البحوث الإجرائية.

4- **التناوب مع الممارسة:** فالعلاقة بين الممارسة العملية، والبحث الإجرائي علاقة جدلية تمكن من إجراء المزيد من البحث، والمزيد من الممارسات الأمر الذي يضيف على المعارف الناشئة سمات خاصة أهمها التجهيز، والنسبية، والاستدامة. (بولوس، 2007: 12-13).

ويرى (عبد الهادي، 2003) أن البحوث الإجرائية تهدف إلى:

1. تجربة الأفكار، والبرامج، والأساليب الجديدة، والتأكد من صحتها.
 2. التأكد من صحة الفروض الموضوعية لحل المشكلات المستجدة.
 3. التأكد من فعالية الطرق، والأساليب التي ثبتت فعاليتها في الماضي في مواقف جديدة.
 4. حسم الخلاف في كثير من المشكلات التي تتطلب اقتناعاً بالحل.
 5. يقدم المعلم فرصة معرفة إمكانات مدرسته، وزملائه، وبيئته. (عبد الهادي، 2003: 91)
- وفيما يلي أمثلة من المشكلات التعليمية التي يمكن أن تكون محورا للبحث مصوغة على شكل أسئلة.

1. ما أسباب عزوف معظم أولياء أمور طلبة المدرسة عن المشاركة في مجلس الآباء، والمعلمين؟
2. ما العلاقة بين ممارسة الطلبة للأنشطة المدرسية المختلفة ، وتحصيل هؤلاء الطلبة؟
3. إلى أي مدى يساعد إشراك الطلبة في إدارة المدرسة على الحد من المشكلات التأخر في الحضور صباحاً، والغياب ، والتسرب؟

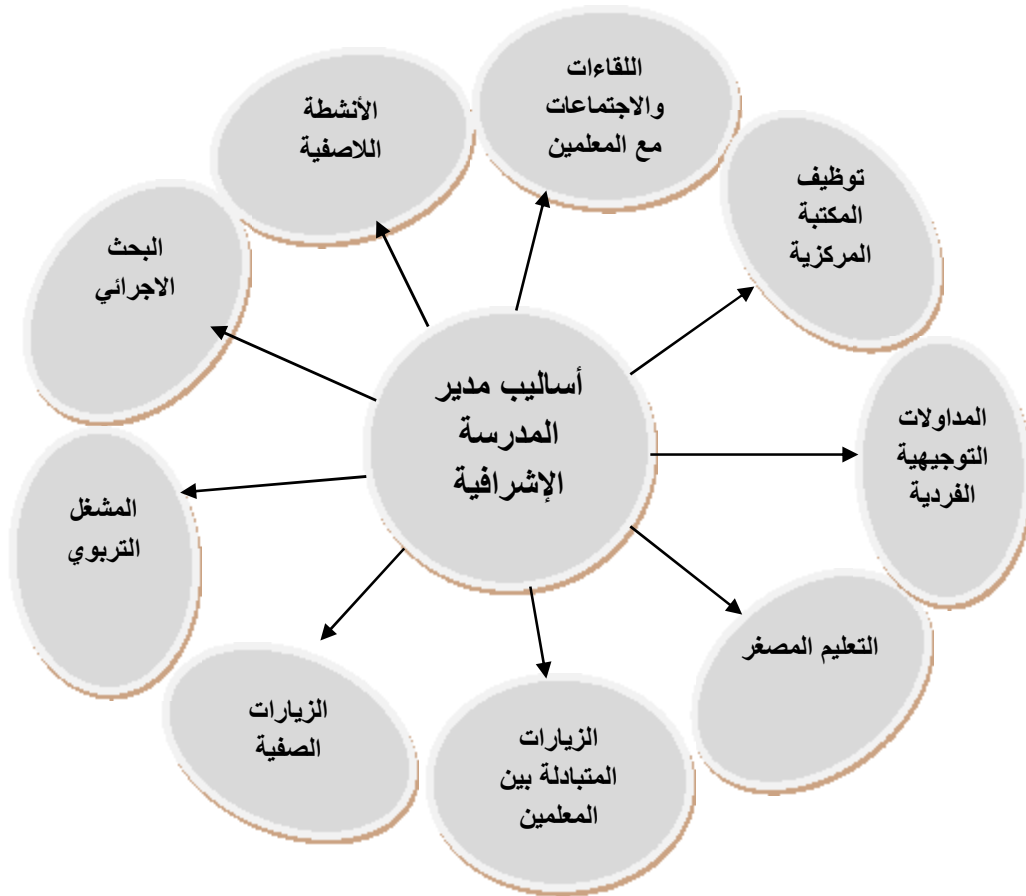
4. كيف يمكن تنمية مهارة التعليم الذاتي لدى الطلاب، وإثارة اهتمامهم في استخدام المكتبة، وكتابة التقارير؟ (الدويك، 2005:186)

9. الأنشطة اللاصفية بكافة أنواعها:

إن التخطيط شرط أساس، ومهم لإنجاح استعمال كل هذه الأنشطة، والأساليب، ويشترط في التخطيط إشراك من تعينه الخطة في عملية التخطيط، وأن تكون الخطة فعالة، وواضحة، وشاملة، وواقعية، وتعاونية، ومحورها المتعلم، معتمدة على الإمكانيات المادية، والبشرية اللازمة، والمشكلات المتوقعة مع اقتراح الحلول البديلة، الهادفة، والمرنة، والقابلة للتنفيذ، مراعية الفروق الفردية، ملبية للحاجات، ولكن حسب الأولويات. (العنوسي، 2013:147)

شكل (2-2)

أساليب مدير المدرسة الإشرافية



(المصدر: الباحثة)

وترى الباحثة أن الأساليب الإشرافية التربوية تتمثل بالنشاطات الإشرافية الفردية، والجماعية العلمية، والعملية التي تستخدم من قبل المدير بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً من أجل تقويم المحتوى، والأداء، وتوفير كافة التسهيلات، والامكانات، وتحقيق النمو العلمي، والمهني، وتحسين التعليم، والتعلم، وأن الأساليب الإشرافية هي أساليب معنية بتطوير قدرات المعلم، واكتسابه الخبرات الجديدة، وتطبيق الأساليب الإشرافية لابد أن يتم داخل كل مدرسة وفق إمكانيات، وحاجات معلمها.

أدوار مدير المدرسة الإشرافية:

إن مدير المدرسة، والمشرف التربوي يقومان بدورين مهمين، ومتكاملين من أجل تحقيق أهداف المدرسة، ولن تستطيع المدرسة أن تحقق أهدافها بدرجة عالية من النجاح إلا إذا كانت العلاقة بين المدير، والمشرف تقوم على التفاهم، والتعاون، والتنسيق المشترك، ليتمكنوا من العمل معاً بروح الفريق الواحد في مناخ اجتماعي سليم، وبمنهجية علمية واضحة، فيقوم مدير المدرسة بدوره في الضبط، والقيادة، ويقوم المشرف التربوي بدوره الرامي الى تحسين أداء المعلمين، للوصول الى تحسين تعلم الطلبة.

وبمعنى آخر فإن أدوار مدير المدرسة تتمثل فيما يأتي:

أ- دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا:

يتعين على مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً أن يعمل على تحسين أداء المعلمين، وزيادة إنتاجهم، من خلال إتاحة كل فرصة ممكنة لنموهم، وتطويرهم مهنيًا، ويقصد بالنمو المهني للمعلمين تطوير كفاياتهم التعليمية في المجالين المعرفي، والسلوكي.

ويتضمن الجانب المعرفي معرفة المعلم بخصائص الطلبة، وإلمامه بالمعلومات، والمفاهيم المتعلقة بمادته الدراسية، ومعرفته بأسس المنهاج، وأساليب التدريس، وغير ذلك، مما يعينه في أداء عمله على أكمل وجه.

أما الجانب السلوكي (المهاري) من الكفايات التعليمية فيشمل قدرة المعلم على التخطيط لدروسه، واستخدام الوسائل التعليمية، وإنتاجها، ووضع الاختبارات التحصيلية، وتحليلها، وقدرته على إدارة الصف، وطرح الأسئلة داخل الصف، والتفاعل اللفظي الإيجابي، وقدرة المعلم على تجريب الأساليب، والطرائق التعليمية الجديدة، وغير ذلك.

وإن امتلاك المعلم لهذه الكفايات التعليمية (المعرفية، والسلوكية) يقود الى تحسين نوعية المعلم في المدرسة، ومن هنا فإن مدير المدرسة مدعو إلى تحسين هذه الكفايات، وتنميتها، وتطويرها، باستمرار. (صليوو، 2005:184)

ويعرف (عبد السلام، 2000) التطوير المهني بأنه: "الفرص المناسبة للتعليم والتعلم، والتي سيحتاجها المعلمون لتطوير فهمهم، وتدريبهم لمجالات تخصصهم، بتوجيه الطلاب، ومساعدتهم، وهي عملية مستمرة مدى الحياة تساعد في تنمية معارفهم، وأفكارهم، ومعتقداتهم، وفهمهم، وقدراتهم، وتمتد من خبرات، وبرامج الإعداد قبل الخدمة، وحتى خبرات التعلم الذاتي، والمستمر، برامج التدريب أثناء الخدمة إلى نهاية المستقبل المهني". (عبد السلام، 2000:18)

ويمكن للمدير أن يساعد المعلم على نموه، وتطوره المهني من خلال الحفاظ على صلته بالمادة بتنمية مكتبة المدرسة، وتزويدها بالكتب الجديدة في الموضوعات المختلفة التي يمكن أن يستفيد منها المعلم، وأن لا تقتصر مكتبة المدرسة على الكتب الخاصة بالطلاب، وأن يعمل على توثيق صلة المدرسة بالمعاهد العلمية في المنطقة، وأن يشجع، ويهيئ الظروف للمعلمين من أجل أن يسجلوا في الجامعة لدراسة مقررات جديدة، وبخاصة خلال عطلة الصيف، كما أنه يستطيع أن يجلب بعض الأساتذة لإلقاء المحاضرات، وعقد الندوات العلمية للمعلمين بشكل خاص لإطلاعهم على الجديد في موضوع تخصصهم. (البوهي، 2001:186)

ركائز تطوير الأداء المهني للمعلم

يعتمد النمو المهني للمعلم على جملة من المرتكزات التالية:

- أ- المعرفة هامة، وأساسية لكنها لا تصف الممارسة الكلية.
 - ب- قدرة المعلمون على صناعة قرارات، وأحكام تقوم على فهم طبيعة الموقف المعاش.
 - ت- قدرة المعلمون على تحديد الحل الملائم، وما الصحيح، والخطأ في الموقف.
 - ث- القدرة على إنتاج المعارف.
 - ج- القيم الخلقية التي تمثل وسائل لتنمية الموقف المهني. (عبد العزيز، 2004:10-37)
- وترى الباحثة ضرورة اهتمام المدير كمشرف تربوي مقيم بالنمو المهني للمعلمين، وأن يعمل على تشجيع المعلمين على البحث، والاطلاع، وحب التطور، والتجديد، مما يؤدي الى تطويرهم مهنيًا فيكون النمو ذاتياً، ومستمرًا يواكب المستجدات التربوية.

ب- دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج:

- وتتضمن مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج التعليمية ما يأتي:
- المساعدة في تحليل محتوى المواد الدراسية، وتيسيرها، ليسهل التعامل معها.
 - العمل على إثراء المقررات الدراسية، وحث المعلمين على استخدام المنهج الخفي.
 - المساعدة في وضع برامج علاجية، لتعليم بطيئي التعلم.
 - تدريب المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة، واستثمار الأحداث الجارية.
 - التركيز على نقاط الضعف لدى الطلبة، وعلاجها بالتدريبات، وأوراق العمل.
 - تبسيط المنهاج بالوسائل الإبداعية المناسبة لكل مقرر.
 - توفير مواد إثرائية مساندة لكل مقرر، وتوزيعه على الطلبة.
 - فتح آفاق معرفية أمام الطلبة، وتشجيع البحث، وحثهم على البحث عن المعرفة من مصادر متعددة لإثراء المنهاج (العاجز وآخرون، 2012: 226).
- وإن مدير المدرسة يستطيع إنجاز هذه المهمة باتباع الإجراءات الآتية:
- اختيار تلك الجوانب، أو العناصر من المنهاج التي يمكن تطويرها، وإثراؤها في ضوء الإمكانيات المادية، والفنية المتوفرة.
 - تحديد أهداف التطويرات، والتحسينات المادية، والفنية المتوفرة.
 - وضع الخطة اللازمة لتحقيق أهداف التطوير المرصودة.
 - تشكيل لجان متخصصة بعناصر المنهاج للقيام بعمليات التحسين المنشودة.
 - توفير التسهيلات المادية، والبشرية اللازمة. (العمارة، 2002: 140)

ج- دور مدير المدرسة في رعاية الطلبة:

- يعتبر الطالب جوهر العملية التعليمية، فجميع عناصر هذه العملية إنما وجدت من أجل بناء شخصية الطالب من جميع جوانبها، لذلك كان من المهم أن يشعر الطالب بالراحة، والطمأنينة داخل المدرسة، حتى يستطيع الاستفادة من برامجها في تنمية شخصيته من جميع جوانبها.
- إن من أهم نشاطات مدير المدرسة في هذا المجال:

- وضع برامج توجيهية لإرشاد، وتوعية الطلبة تشمل تعريف الطلبة بأسس، وأنظمة البيئة المدرسية، وشروط النجاح، وحقوق، وواجبات الطلبة تجاه المدرسة.
 - توفير الظروف المناسبة للدراسة الصحية، ومعالجة الصعوبات، والتحديات التي تواجه ذلك.
 - مساعدة المعلمين في تنظيم برامج التوجيه، والإرشاد الأكاديمي للمواد الدراسية.
 - العمل على تمتين العلاقة بين المعلمين، والطلبة.
 - تعريف الطلبة بتعليمات الانضباط المدرسي، وإطلاعهم على بنوده ليكونوا على بينة منه.
 - تشجيع الطلبة على خدمة المجتمع المحلي. (أبو غربية، 2009:63).
 - توفير الطمأنينة، والشعور بالأمن، والاستقرار للطلبة.
 - التعرف إلى ميول الطلبة، وقدراتهم.
 - توفير خدمات ارشادية للطلبة.
 - العناية بالطلبة في مجال الإبداع.
 - توفير خدمات تساعد على إتاحة فرص النمو السوي أمام الطلبة.
 - اعتماد خطط تشجيع الطلبة المتفوقين.
 - التعرف إلى ظواهر سوء التوافق في السلوك الطلابي.
 - متابعة سجلات الحضور، والغياب يومياً للطلبة. (ربيع، 2005:115)
- وترى الباحثة أن دور مدير المدرسة في هذا الجانب يتمثل في الاتصال المباشر بالطلبة لمعرفة اهتماماتهم، وطبائعهم، وقدراتهم، واحتياجاتهم، وأهم المشكلات التي تواجههم، وبذلك يكون أقدر على المتابعة، والإشراف، والتوجيه لما فيه مصلحتهم.**
- د- دور مدير المدرسة في التواصل مع المجتمع المحلي:**
- تصميم خطة للعمل المحلي، لإيجاد علاقة متينة بين المدرسة، والمجتمع تساعد على توجيه النمو العقلي، والبدني، والاجتماعي للطلاب.
 - تنمية وسائل، وأساليب مناسبة للعمل مع المجتمع المحلي.
 - توزيع نشرات توعية لدور المدرسة في البيئة.
 - عقد الندوات، والمحاضرات بين الحين، والآخر لزيادة التفاعل بين المدرسة.

- إقامة المعارض المدرسية التي تبرز نشاطات الطلاب.
- تفعيل دور الزيارات خارج المدرسة لخدمة البيئة المحلية ؛ كالمشاركة في يوم النظافة، وتحسين البيئة، وقطف الزيتون، ويوم المرور العالمي، وغيرها.
- إقامة الحفلات لتعزيز العلاقات بالمجتمع المحلي.
- عمل يوم للزيارة المفتوحة حيث يتمكن أولياء الأمور من الاطلاع على النشاطات المدرسية، وأعمال أبنائهم.
- تشكيل جمعية أصدقاء المدرسة تتكون من بعض الطلاب، والمدرسين، ومسؤولي المجتمع المحلي.
- تفعيل وسائل الإعلام من صحافة، وتلفاز، وإذاعة، وإنترنت. (الخطيب والخطيب، 2003:114)

وإن دور المدير الاشرافي يقوم على مجموعة من الأسس، هي:

1. القيادة: حيث أنها من الأمور المهمة والمؤثرة في أي عمل إداري، وتتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين، والطلبة، وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعليمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من أجل تحسين هذه العملية، وتطويرها، وقد تضمن القرآن الكريم هذا المعنى الروحي حيث ورد في قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ (النساء:59) أما في السنة النبوية المطهرة فقد ورد أن رسول الله قال: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (أبوداود، 2068:458).
2. الديمقراطية: وتقوم على أساس احترام المعلمين، والطلبة، وغيرهم من المتأثرين بالعمل الاشرافي، والمؤثرين فيه، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات، وتشجيعها على الابتكار، والإبداع لتحقيق ذاتها.
3. التعاون: ويقوم على تفاعل، ومشاركة جميع ذوي العلاقة بالعملية من مديريين، ومعلمين، وطلبة، وأولياء أمور في جميع مراحل التخطيط، والتنفيذ، والتقويم. ويؤكد الإسلام على مبدأ التعاون والمشاركة فيقول الله تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْمُدُونِ ﴾ (المائدة: 2)

4. **الشمول:** ويُعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم، وتطويره ابتداءً من الفلسفة التي تقوم عليها التربية، والتعليم، وانتهاءً بالنتائج النهائية التي تم إحداثها في سلوك المتعلمين.

5. **العملية:** أي يعتمد على البحث، والتجريب، وتوظيف نتائجها لتحسين التعليم. (عطوي، 2012:283)

وترى الباحثة أن مدير المدرسة بوصفة المسؤول الأول عن المدرسة يتطلب منه القيام بهذه الأدوار الرئيسية، وفي مقدمتها مسئولية فهم المجتمع الكلي الذي تنتمي إليه المدرسة، ومسؤوليته نحو الأفراد، والأهالي، وأولياء الأمور، ونحو الرؤساء، والمرؤوسين، ونحو المهمة التي ينتمي إليها، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى العملية التعليمية للوصول إليها.

مجالات الدور الاشرافي لمدير المدرسة:

بما أن دور المدير الإشرافي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية، والتعليمية في مدرسته، والعمل على تطويرها بشتى الوسائل المتاحة، فإن مجال عمله هذا يتناول جميع مدخلات هذه العملية، وعملياتها، ونتائجها، ويمكن أن تشمل مجالات متعددة من أهمها:

1. التخطيط، ويتضمن:

- الإلمام بأهداف السياسة التعليمية، والقوانين، واللوائح، والتشريعات.
- الوقوف على أهداف المدرسة، والقرارات، واللوائح المتصلة بمرحلة التعليم التي تقع في مدرسته.
- الإحاطة الشاملة بإمكانيات المدرسة.
- التعرف الى مكونات، وإمكانات البيئة المدرسية، والمجتمع المحلي، والعمل على توظيفها.
- تهيئة الجو المدرسي للمشاركة الفعلية في أعمال الخطة.
- تحديد الاحتياجات، والمشكلات التي تواجه المدرسة.
- القيام بإعداد الخطة بواسطة تحديد الأهداف، والوسائل، والأنشطة، والأساليب، ومعايير التقويم للخطة.
- الإشراف على تنفيذ الخطة، وتذليل الصعوبات التي تعترض كل مرحلة.
- القيام بالتقويم للتعرف إلى مستوى الإنجاز، ومدى تحقيق أهداف الخطة. (العاجز وآخرون، 2012:210)

2. إثراء المنهاج، ويتضمن:

- أن يصمم نشاطات مناسبة تساعد في تعزيز المنهاج، وتبسيطه.
 - أن يقترح استراتيجيات، ووسائل عملية لتطبيق المنهاج.
 - أن يكيف بعض محتويات المنهاج لتناسب طلبة مدرسته، وبيئتهم.
 - أن يجمع معلومات من الطلبة، والمعلمين بطريقة عملية حول مدى ملاءمة المناهج.
- (عبدالهادي، 2002، 49)

3. التنمية المهنية لنفسه، وللمعلمين:

- أن يوفر مصادر معلومات حول الموضوعات التربوية، والمدرسية.
- أن يطلع على ما يستجد في مجال الإدارة التربوية، والإشراف التربوي.
- أن يوصل المعلومات الحديثة للمعلمين بأساليب الإشراف المختلفة.
- أن يتبادل مع المعلمين في مدرسته، والمديرين الآخرين الخبرات المهنية. (عطوي، 2012:292)

4. الاختبارات:

- أن يساعد المعلمين في وضع اختبارات تشخيصية، وتحصيلية.
- أن يساعد المعلمين في تفسير نتائج اختباراتهم، وتوظيف هذه النتائج لتحسين أدائهم، وأداء طلبتهم.
- إعداد اختبارات تجريبية، واستخدامها لقياس مدى تقدم تحصيل الطلبة.
- تدريب المعلمين على استخدام أنماط جديدة في الاختبارات. (الدويك، 2005:168)

5. إدارة الصفوف:

- يُطلب منه القيام بتقويم المعلم داخل غرفة الصف، وتقديم التوصيات المبنية على ملاحظاته وتقديم مقترحات للمعلم حول مشكلة الضبط، والنظام داخل الصف. (الخطيب والخطيب، 2003:82)

6. العلاقة مع الزملاء، والمجتمع المحلي، ويتضمن:

- أن يقيم علاقات إنسانية مع المعلمين، وأن يعمل معهم بروح الفريق.

– أن يشارك في توثيق الصلة بين المدرسة، والمجتمع من خلال نشاطات مجالس الآباء، وغيرها.

– أن يخطط للاستفادة من الطاقات البشرية، والمادية المتاحة في المجتمع المحلي لزيادة فعالية دور المدرسة. (عطوي، 2010: 256)

7. تقييم العملية التربوية في مدرسته:

– تقييم أداء المعلمين وفق معايير محددة.

– تقييم أداء الطلبة من حيث التحصيل الدراسي، والنمو الانفعالي، والاجتماعي، والجسمي، والعقلي.

– إجراء البحوث الإجرائية لحل مشكلات معينة.

– القيام بعملية تقييم ذاتي لعمله وفق معايير خاصة، وتشجيع المعلمين على القيام بمثل هذا التقييم. (عبدالهادي، 2002، 51)

وتؤكد الباحثة على أهمية هذه المجالات المتعلقة بمدير المدرسة، ودور مدير المدرسة في العمل الإشرافي هو وجوده المستمر في ميدان العمل مما يؤهله لمعرفة واقع المدرسة بكل تفاصيلها، وكذلك المتابعة المستمرة لجهود التطوير، كما يؤهله الوجود المستمر في ميدان العمل لبناء علاقة مهنية، وشخصية مع الطلبة، والمعلمين، وجميع العاملين في المدرسة تساعده على إحداث التأثير المطلوب في دافعيتهم، وفعاليتهم، وتجويد الأداء المتوقع منهم.

مقومات نجاح مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم:

الإشراف الفني أحد جوانب الإدارة التربوية، الذي يعنى بالنواحي الفنية في العمل المدرسي، فمدير المدرسة لا يقتصر عمله على الجوانب الإدارية فقط، ولكنه مشرف تربوي مقيم، يمارس الإشراف الفني في محيط مدرسته، ونجاحه مرهون بمقومات أساسية، ومن هذه المقومات:

- الخبرة الكافية لمدير المدرسة في مجال التدريس، والإدارة.
- إلمام مدير المدرسة بالأساليب الإشرافية، والاتجاهات الحديثة في التربية.
- مقدرة مدير المدرسة على اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لتوعية المعلمين من حيث إعدادهم، وإمكاناتهم، وخبراتهم.
- سلطة، ومكانة مدير المدرسة المستمدة من قوة أفكاره، ومهاراته الفنية، والمهنية، ومعلوماته المتجددة باستمرار، ومدى تأثير كل ذلك على معلميه.

- إيمان مدير المدرسة بقدرة المعلم على تحسين نفسه بنفسه مع شيء من التوجيه، والارشاد.
- قدرة مدير المدرسة على تنظيم العلاقات الإنسانية.
- الموضوعية في التقويم، فالمعلم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحسين أدائه، والارتفاع بمستواه بما يحقق مصلحة طلابه، والنظام التربوي، والمجتمع ككل. (أبو غربية، 2009:67)

وإن مدير المدرسة لكي يكون مشرفاً ناجحاً في مدرسته لابد أن يتبع الطرق التي تحقق له النجاح ليكون عضواً فعالاً بمدرسته، ومن هذه الطرق:

- أن يرى من معه على أنهم أخوة يعملون معه بحيث يبادلهم الإحترام في كل وقت.
- العدل فلا يقدم شخصاً على آخر بل يعامل الكل معاملة واحدة لا فرق بينهم.
- وقوفه مع المدرس، وإحترام رأيه أمام زملائه.
- المرونة مع الزملاء، والبعد عن الروتين، ومحاولة إحساسهم بأهميتهم.
- الاستماع لآراء المدرسين، وأخذها بعين الاعتبار، وتطبيقها بما يخدم مصلحة المدرسة، والعملية التربوية (العرنوسي وآخرون، 2013: 139)

وقد أشار جيمس ماركس وآخرون (James Robert Marks, et al) إلى أهم

المقومات، والخصائص التي يجب أن تتوفر في المدير الناجح، والتي هي:

الإحساس بشعور الآخرين، وأن يكون صبور، وديمقراطي، ومتعاون، وكثير الاهتمامات، وحسن السلوك، والمظهر، عادل، واثقاً من نفسه، يحترم حقوق الآخرين، ويلتزم بها، متواضع، متحمس لتبليغ رسالة المدرسة، ويعطي اهتماماً لحاجات العاملين معه، وواضح في قراراته مخلص في عمله، ولا يتكلم كثيراً إلا في حالة الضرورة، ومهتم بمشكلات الطلبة، حنون، ومرن، ولديه القدرة على المدح، والثناء، ولديه تفتح ذهني، متنوع المعلومات، وله مقدرة على تجريب الأفكار الجديدة. (الابراهيم، 2013:168)

وترى الباحثة أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتفهم دوره الإشرافي تماماً، بحيث

يقوم بتحديد أهدافه، والوصول إليها عن طريق توطيد العلاقات الإنسانية، والاجتماعية بينه، وبين المعلمين مما ينعكس على جودة الأداء، والذي يحقق الأهداف المنشودة من العملية الإشرافية بكفاءة عالية، وبأقل جهد، ووقت ممكنين مع استثمار جميع الطاقات، والإمكانات البشرية، والمادية المتوفرة داخل المدرسة وخارجها.

العقبات التي تواجه مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم:

هناك عقبات مختلفة تواجه مدير المدرسة عند ممارسة دوره كمشرف تربوي مقيم، ولعل أهم هذه العقبات:

أولاً- إن مدير المدرسة يقوم بالإشراف على معلمين من تخصصات عدة، وهنا لا بد أن نعرف الأمور الآتية:

1. الإشراف التربوي لا يقتصر على المعلمين، بل يشمل الإشراف على العملية التعليمية بكل جوانبها، وعناصرها.

2. المعلمون يحتاجون إلى مساعدات في غير مجال المادة الدراسية، ومن هذه المجالات التخطيط للدرس، وتحديد الأهداف، والوسائل، وأدوات التقويم، وسائل التعامل مع الطلبة على أسس تربوية سليمة، إمداد المعلمين بنتائج الدراسات التربوية، والأبحاث، تشجيع المعلمين على تطوير علاقاتهم مع المجتمع الخارجي، مساعدة المعلمين على تطوير المناهج الدراسية، وإجراء التجارب، والدراسات التربوية، وتوفير المواد، والأدوات، والوسائل التي يحتاجها المعلمون.

3. من المفترض أن يهتم مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، بالمبادئ، والأساليب التربوية العامة، لأن عملية الإشراف نفسها لا تتطلب من المشرف أن يخوض في التفاصيل الدقيقة للمادة الدراسية، لأن هذا من مهام المعلم.

4. إن المفهوم الحديث لعملية الإشراف هو مساهمة المشرف في توفير فرص النمو المهني اللازمة للمعلم، وليس المساعدة التي يقدمها مدير المدرسة كمشرف مقيم إلى المعلم (عطوي، 2012: 296).

ثانياً- إن مدير المدرسة مسؤول عن أعمال، وأعباء إدارية كثيرة، ومتشعبة، ومتعددة، مما يجعله يواجه صعوبة في إيجاد الوقت الكافي للإشراف على التدريس، ذلك أنه المسؤول الأول عن كل ما تشتمل عليه المدرسة من إمكانات مادية، وبشرية، إضافة إلى أعبائه الكتابية، والاتصالية، وعلاقاته بالمجتمع الخارجي، وإدارات التعليم، ووقوفه على المشكلات الكثيرة، وإيجاد الحلول السريعة لها، وممارساته للوظائف الإدارية المعقدة، وغيرها من الأعمال الإدارية الكثيرة، والتي تتطلب وقتاً طويلاً، وهنا لا بد من ذكر الإعتبارات الآتية:

1. إن مدير المدرسة ليس هو المسؤول الوحيد عن العمل في المدرسة، خصوصاً أنه يستطيع أن يفوض بعض سلطاته إلى الآخرين من العاملين في المدرسة. (بطاح،

(3:1991)

2. من الممكن أن يميل مدير المدرسة نحو اللامركزية ليفوض السلطة إلى بعض الأعضاء الذين لهم القدرة على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي يتفرغ لعملية الإشراف.

3. من الممكن أن يقوم المدير بدور الإشراف عن طريق الاجتماعات مع المعلمين، أو تقديم الدروس، والندوات، والمحاضرات، وبشكل جماعي.

ثالثاً- تعارض دور المدير مع دور المشرف التربوي في بعض الأحيان:

يرى بعض المديرين أن مهامهم تنحصر في تنظيم العمل الإداري في المدرسة تبعاً للقوانين، والأنظمة، ولكن هذا الرأي يتناقض مع المهمة الأساسية لمدير المدرسة، وهي تطوير البرنامج التعليمي في مدرسته، وهذا يعطيه مسؤولية الإشراف التربوي في المجالات الآتية:

- وضع أهداف جديدة للمدرسة، وتطوير العمل فيها، وربط هذه الأهداف بخطط المدرسة، وخطط المعلمين؛ لكي يعملوا كفريق من أجل تحقيقها.
- ربط المدرسة بالبيئة المحلية، وفتح أبواب البيئة المحلية أمام المدرسة لتكون مختبراً للأفكار، والنظريات، والمبادئ التي تدعو إليها المدرسة.
- تطور الخدمات الإرشادية، والتوجيهية التي يتلقاها الطلاب في المدرسة بحيث يتمكن كل طالب من تحديد أهداف شخصيته، والدراسة الخاصة به.
- إثارة اهتمام المعلمين على دراسة الصعوبات، والمشكلات، التي يواجهونها في عملهم مع طلابهم، ومع أهالي البيئة المحلية، ومع المناهج الدراسية، وغيرها من العوامل المؤثرة على عملية التعلم. (الهادي، 2002:53)

ولكي لا تتعارض مسؤوليات مدير المدرسة مع مسؤوليات المشرف التربوي، يقترح (عطوي، 2012) أن يقوم مدير المدرسة بوضع خطة للتغييرات التي يريد إحداثها في مدرسته، بما في ذلك الأدوار التي يتوقعها المدير من المشرفين التربويين لتنفيذ هذه الخطة، وهذا يحتاج إلى تنسيق بين الاثنين ليكمل أحدهما دور الآخر دون إحداث أي تعارض، أو إرباك. (عطوي، 2012:259)

وقامت الإدارة العامة للإشراف، والتأهيل التربوي في وزارة التربية والتعليم بإعداد المادة التدريبية بعنوان: (الإشراف الفني لمدير المدرسة)، وهي عبارة عن أوراق عمل تقدم للمتدربين لحصر العقبات التي تواجه مدير المدرسة في عمله الإشرافي، وبعدها تم تقديم ورقة أخرى لاقتراح الحلول لهذه العقبات، والجدول رقم (1-2) يوضح العقبات، والحلول التي تم التوصل إليها من خلال هذه المادة التدريبية.

جدول رقم (1-2)

العقبات التي تواجه مدير المدرسة في عمله الإشرافي، ووسائل الحد منها

وسائل الحد منها	العقبات
1- تتكون الخبرة لمديري المدارس بالممارسة المهنية، وحلقات التدريب، وتبادل الزيارات مع من سبقهم من المديرين المتميزين.	1- نقص الخبرة لبعض مديري المدارس، وبالذات حديثي العهد منهم .
2- طالما أن مدير المدرسة يتمتع بسعة اطلاع، ونموه الذهني لا يتوقف فإن عمليات الإشراف الفني لا تتطلب التخصص في كل فروع المواد، لأن الكثير من العمليات الإشرافية ترتبط بتحسين قدرة المعلم على التفاعل مع طلابه، والاستفادة من مهاراته، والرفع من مستوى أدائه، على أن الإشراف التربوي المختص القادم من خارج المدرسة يمكنه مد يد العون فيما يشكل على مدير المدرسة، والمعلم.	2- عدم إلمام مدير المدرسة بالمعلومات، والمعارف الكافية عن جميع المواد الدراسية، وفروعها المتخصصة .
3- يعالج هذا النقص بحضور الدورات التدريبية، ومتابعة ما ينشر من بحوث، ودراسات بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المشرفين التربويين الزائرين للمدرسة.	3- نقص في التدريب لبعض مديري المدارس على مهام الإشراف، ووظائفه، وعدم الإدراك الوافي بأهدافه.
4- المدير الناجح هو الذي يؤمن بأن التفويض ضرورة حتمية فلا يستطيع بمفرده القيام بكافة المهام الإدارية والفنية. فأين أعضاء الإدارة المدرسية من العمل؟ وهل وزعت عليهم المهام، والمسؤوليات؟ وأين المعلمون المتحمسون للعمل؟ هل فوض مدير المدرسة السلطة لمن يلزم الكفاية فيهم؟ إن تفويض السلطة، وحسن إدارة الوقت عوامل هامة للحد من الصعوبات، والعقبات الإدارية، والفنية.	4- جمع مدير المدرسة بين الإشراف الإداري، والإشراف الفني، وعدم توفر الوقت الكافي له، يصعب من موقفه، ويجهض الكثير من طموحاته، ويحد من قدرته، ويدفعه إلى انجاز الكثير من الأعمال، والمهام بصفة روتينية، ونظرية.

وسائل الحد منها	العقبات
5- ضرورة تخلي مدير المدرسة عن هذا الأسلوب، واستبداله بالعمل التعاوني الذي يرحب بالمشاركة الفعالة بين الطرفين، ويسمح باختلاف وجهات النظر، ويتصارع الأفكار، وإيجاد الحلول من خلال العمل المشترك في إطار العلاقات الإنسانية، والعمل الجماعي الهادف.	5- أسلوب الإشراف الفني لبعض مديري المدارس القائم على أساس الأوامر المفروضة من المدير مع وجوب الطاعة العمياء من المعلمين مما يولد الصراع المضاد للعلاقات الإنسانية، وتراجع الإشراف الفني عن مساره التربوي.
6- يجب أن يعمل مدير المدرسة على تقوية العلاقات بالمعلمين بانتظام، وأن يبتعد عن فرض الإصلاح التربوي، وأن تكون ملاحظاته، وتوجيهاته أكثر موضوعية، ودقة، وقابلة للتنفيذ، والتطبيق.	6- المواجهة الحادة بين مدير المدرسة، وبعض المعلمين أثناء المقابلة التي تعقب الزيارة لاعتقادهم بأنهم أكثر دراية من مدير المدرسة، وأن توجيهاته نظرية بعيدة عن التطبيق.

(وزارة التربية والتعليم، 2007: 118- 119)

وترى الباحثة أن العقبات التي تقف في وجه مدير المدرسة عند ممارسته لعمله الإشرافي ممكن التغلب عليها من خلال الأخذ بهذه الحلول التي تم التوصل إليها من خلال المادة التدريبية التي عقدتها وزارة التربية والتعليم التي تعمل جاهدة لتذليل أي عقبات تواجه سير العملية التعليمية، ومن خلال التخطيط الجيد، و العلاقات الجيدة بين المدير، والمعلمين، والتعاون بين مدير المدرسة، والمشرف التربوي، والمعلم، وأن على المدير أن يحقق التوازن في أدائه لمسؤولياته التي يمكن أن يقوم بها بنفسه، والمسؤوليات التي يمكن أن يفوضها للآخرين، وبذلك نضمن جودة العملية التعليمية.

المحور الثاني

الإدارة الاستراتيجية

اتسم العقدان الأخيران بسرعة، وعمق المتغيرات العالمية، التي تعمل في ظلها المنظمات، والمؤسسات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم، وأساليب التخطيط التقليدية المبنية على التنبؤ، والخبرة، بناءً على تحليل الأحداث التاريخية، فهذه الآليات غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل، والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، هذا بالإضافة إلى انخفاض المعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها، وحددتها أفضل المنظمات الاستراتيجية العالمية، فحين يريد الإنسان أن يصل إلى هدفه، لا بد له من خريطة توضح له معالم المكان الموجود فيه، ومن ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات، فبدون بوصلة، أو هادٍ يبين له الوجهة، لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة، وسيصبح وجودها كالعدم، وتأتي الإدارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المنظمة، وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، ويشمل هذا المحور العناصر الآتية:

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية.
- الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيقها.
- عمليات الإدارة الاستراتيجية.
- المرحلة الأولى: مسح، وتحليل البيئة Scanning the Environment.
- المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation.
- المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation.
- المرحلة الرابعة: مراجعة، وتقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation.
- خصائص، ومهارات المدير في الإدارة الاستراتيجية.
- الإدارة الاستراتيجية في التعليم.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية للمدرسة .
- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية المدرسية.
- مخاطر الإدارة الاستراتيجية.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

قبل البدء بمفهوم الإدارة الاستراتيجية رأت الباحثة أن تعرض في البداية مفهوم الاستراتيجية، حيث إنه شاع استخدام مصطلح الاستراتيجية (Strategy) في الكثير من كتب الإدارة، ويرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية (Strategos)، وتعني فنون الحرب، وإدارة المعارك.

ومصطلح الاستراتيجية يستخدم حالياً في ميدان النشاط الإنساني للدلالة على الخطة الطويلة الأمد التي تنطوي على مجموعة من المبادئ، والأهداف الهامة، ومجموعة من الأساليب، والوسائل التي تحقق هذه الأهداف. (رحمة، 2007:10)

وتعرف الاستراتيجية بأنها جزء من التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر عن مسار يتم اختياره من بين مسارات عدة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، ورسالتها، ومن ثم تحقيق الإتجاه الذي ارتضته المؤسسة لنفسها في المستقبل. (عبد المحسن، 2006:110)

لكن إذا تناولنا مفهوم الاستراتيجية من الناحية الإدارية فإننا نشير إلى أن للاستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها. (الحسيني، 2006:13)

فالاستراتيجية تركز على عملية استغلال نقاط القوة، وتجذب نقاط الضعف؛ للوصول لأهداف المؤسسة فهي: "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف، والقوة الداخلية للمؤسسة سعياً لتحقيق رسالة، وأهداف المؤسسة". (ماهر، 1999:20)

ويعرفها (هيلن هنجر): "أنها خطة كلية شاملة تحدد للمنشأة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها". (مرسي، 2003:50)

وبعد هذا العرض ممكن للباحثة أن تعرف الاستراتيجية بأنها: "الرؤية المستقبلية بعيدة المدى التي تتخذها المدرسة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها مع مراعاة أهداف رؤية ورسالة المدرسة التي تتوافق مع البيئة المحيطة بها".

يتصف مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالتنوع، والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب، والباحثين من استخدامها، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها، وتحليلها، وتباين العناصر، والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومها، إلا أن ما يميز به هذا المفهوم جمعه بين الحداثة، والمعاصرة، وقد حصل التبشير به في أواخر عقد السبعينات من القرن العشرين، ولاقى اهتماماً اتسم بالسرعة، والشمول، والإثراء، والتعزيز المعرفي في ميدان الفكر الاستراتيجي عبر عقدي

الثمانينيات، والتسعينيات من القرن المنصرم، تقع الإشارة الى هذا المفهوم، وتطوره ضمن بؤادر ولادة أفكار تعلن عن تأسيس علم الإدارة الاستراتيجية. (الخفاجي، 2010: 37)

وقد تصدى العديد من الكتاب، والباحثين لتعريف الإدارة الاستراتيجية، حيث يعرفها أبو قحف: "هي عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق، والتنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عناصر عدة، تتكامل مع بعضها البعض، وهذه العناصر هي تحديد الرسالة، والأهداف، وميدان الأعمال، ووضع، وتنفيذ الاستراتيجيات، وتقييمها". (أبو قحف، 1977: 65)

إن الإدارة الاستراتيجية هي: " العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة، وغاياتها، وإدارة علاقاتها التنظيمية، والبيئية، وخاصة مع الأطراف المؤثرة، والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية، والخارجية". (المغربي، 2006: 33)

ويصف (Sharplin , 1985) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "عملية صياغة، وتنفيذ الخطط، والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية، والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان". (الغالبى وإدريس، 2007: 48)

ويعرفها (Ansoff, 1998) بأنها: " تصور المنظمة عن العلاقات المتوقعة بينها، وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

كما يعرفها كل من (Wheelen & Hunger, 2002) بأنها: "عملية تنمية، وصيانة العلاقة بين المنظمة، والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية، أو تحديد غايات، وأهداف، واستراتيجيات نمو، وخطط لمنظمة الأعمال المتعلقة بكل العمليات، أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة". (أحمد، 2009: 23)

أما ويلز (Wells D.Lindsey) فيعرفها بشكل إجرائي، ويقول أنها "مدخل نظمي لتعريف، وصنع التغييرات المهمة، وقياس أداء المنظمة نحو رؤيتها". (عززي، 2013: 26)

إن الإدارة الاستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية عقلانية التحليل، حدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة، وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة

من تهديدات، وفرص، ومنافسة، ومخاطر أخرى مختلفة، وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر. (ياسين، 2002:19)

ومن خلال عرض هذه المفاهيم عن الإدارة الاستراتيجية، استخلصت الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية تركز على:

- تحديد رسالة المنظمة، وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية، والبيئية، وخاصة مع الأطراف التي تؤثر، وتتأثر بنشاط المنظمة.

- صياغة، وتنفيذ الخطط، والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية للمنظمة.

- وضع الاستراتيجية التي تساعد في تعزيز المركز التنافسي لتحقيق الأهداف بكفاءة، وفعالية.

- عمليات يجب القيام بها على المدى البعيد لتحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها العديد من المزايا، والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمة، وبيئة عملها، وبشكل عام تشير البحوث، والدراسات إلى أن تبني الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق الآتي:

1. توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
2. التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف، والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
3. إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات، وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة، وإيجابية.
4. توفير أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس تهديداً.
5. تضع أساساً علمية، وسليمة لتخصيص الموارد، والإمكانات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال، والأنشطة الوظيفية في المنظمة. (المرسي وآخرون، 2002:28)
6. تساهم الإدارة الاستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة (المحلية منها، والدولية)، وتساعد على الاستفادة من خلال استخدام مواردها المادية، والفنية، والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

7. التمييز في الأداء المالي، وتطوير، أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
8. توضيح الأهداف، والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل. (أبو قحف، 2002:21)
9. تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات في توقع مشكلات المستقبل، والفرص.
10. تهيئ وضوح الأهداف، والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة، وآفاق تطورها. (الخفاجي، 2004:38)

وترى الباحثة أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل أي مؤسسة، أو منظمة يحقق فوائد جمة، وعديدة، فالإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة العادية في توجهها الرئيسي، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمنظمة من الداخل فإن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالمنظمة، والبيئة المحيطة بها، فمقياس نجاح أي مؤسسة، أو منظمة يكمن في ممارسة هذا المجال الإداري الحديث الذي يحقق للمؤسسة، أو المنظمة التميز، ومسايرة المستجدات التربوية المتسارعة.

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة، وفعالية.
 2. تحديد الأولويات، والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالإسترشاد بهذه الأولويات.
 3. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
 4. زيادة فعالية، وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف، وتصحيح الإنحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
 5. التركيز على السوق، والبيئة الخارجية، بإعتبار أن استغلال الفرص، ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
 6. تجميع البيانات عن نقاط القوة، والضعف، والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات، واستراتيجيات المنافسين. (عوض، 2001:7)
- وترى الباحثة** من خلال عرض الأهداف للإدارة الاستراتيجية أن الهدف الأساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليه كل مؤسسة لضمان جودة العملية التعليمية .

عمليات الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو الآتي، والتي سنتناولها الباحثة بشيء من التفصيل:

المرحلة الأولى: مسح، وتحليل البيئة Scanning the Environment.

المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation.

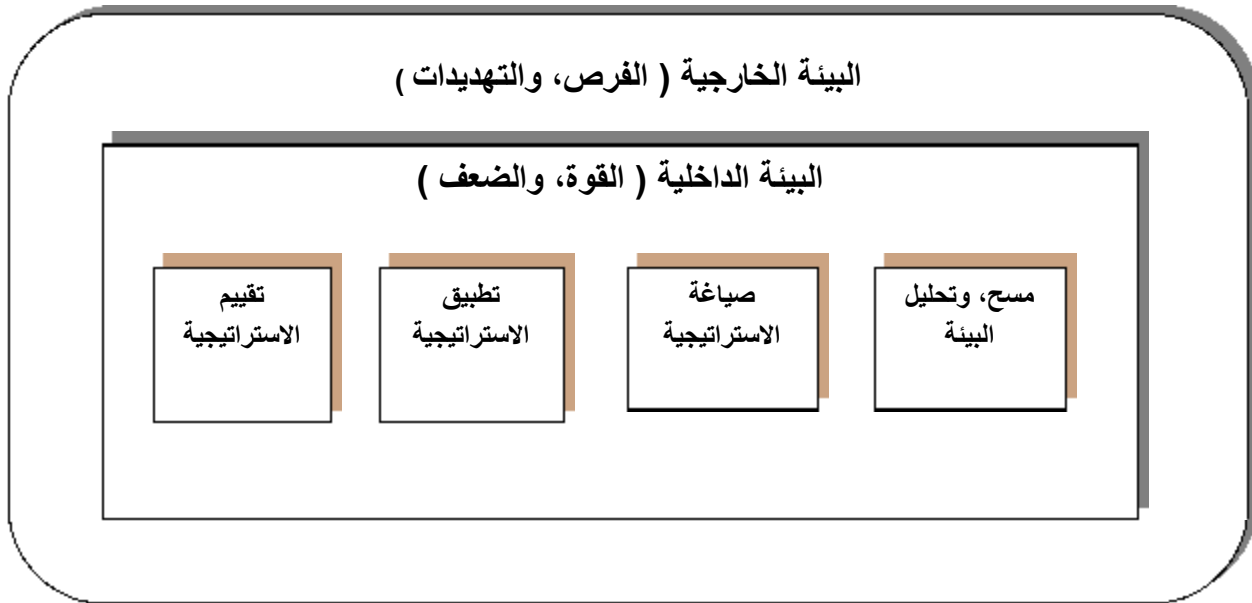
المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation.

المرحلة الرابعة: مراجعة، وتقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation.

ويوضح شكل رقم (2-3) عمليات الإدارة الاستراتيجية:

شكل رقم (2-3)

عمليات الإدارة الاستراتيجية



(المغربي، 2006:70)

المرحلة الأولى: مسح، وتحليل البيئة Scanning the Environment

التحليل البيئي هو عبارة عن " مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص، والتهديدات، وتشخيص السمات، أو الميزات التنافسية في المنظمة؛ من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في

تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة، وتحديد الاستراتيجية المطلوبة". (الدوري، 2005:83)

ويتطلب القيام بالتحليل البيئي إجراء عدة خطوات أهمها:

- تحديد، وتعريف القطاعات البيئية، والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها، وتحليلها.

- التأكد من توافر المعلومات البيئية، أو إمكانيات توافرها، وتحديد طرق، وأساليب جمعها.

- تحديد، واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية، أو البيئة العامة، والخاصة.

- القيام بالتحليل، وتفسير النتائج، ووضعها في صورة مناسبة للإستخدام.

- بناء السيناريوهات، أو بدائل الاختيارات الاستراتيجية (أبو قحف، 1997:114)

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نتناول التحليل البيئي على النحو الآتي:

أ- تحليل البيئة الخارجية External Environmental Analysis

تحليل البيئة الخارجية هي عملية استكشاف العوامل، والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص، والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية، ومعرفة مصادر، ومكونات هذه الفرص، والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية، ومعرفة مصادر، ومكونات هذه الفرص، والتهديدات من خلال تجزئتها الى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير، والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها، وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى. (ياسين، 2002:65)

ويتوقف نجاح المؤسسة - إلى حد كبير - على مدى دراستها، وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها، ويتمثل ذلك في تحديد طبيعة المجتمع، والظروف المتغيرة الخاضعة للتغيير، والتي من المرجح أن تؤثر في العملية التعليمية، وكذلك تحليل اتجاهات أفراد المجتمع المدرسي التي تعتبر خطوة مهمة لدراسة البدائل الوقتية لما يتوقع من الظروف، والأحداث المستقبلية في البيئة المدرسية، كذلك فإن نظام المنافسة عامل مهم في فحص البيئة الخارجية للمدرسة، ويساعد على تقييم الحاجات المالية للمدرسة، وتسليط الضوء على الحاجات المستقبلية. (العويسي، 2003:10)

وتشمل البيئة الخارجية كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها، وتؤدي إلى دعمه، أو عرقلته، وتتكون البيئة الخارجية من قسمين:

أ- بيئة التعامل المباشر: وهي تلك البيئة التي تتضمن مجموعة من المؤسسات، والأفراد، والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، وتؤثر بها، وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك أولياء الأمور، والمجتمع، والمؤسسات التربوية الأخرى، ووسائل الإعلام، ويطلق على هذه الفئات " أصحاب المصالح" وذلك لكونها تملك مصالح مشروعة، ومهمة في المؤسسة التربوية. (القطامين، 2002:57)

ب- بيئة المجتمع العامة: وتتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر تربوياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو قانونياً، أو سياسياً، أو تكنولوجياً على عمل المؤسسة. (ابن حنبر، 2004:146)

وترى الباحثة أن تلك العوامل لها دور في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، والحد من أثارها، وعلى مدير المدرسة أن يدرك تلك القوى المؤثرة في البيئة الخارجية لتساعده على وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها بكفاءة، وفعالية.

تقييم البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة، وتقييم العوامل الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها:

1. الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف.
2. الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (عمالة - رأس مال - تكنولوجيا - آلات - أفراد)، وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.
3. بيان علاقات التأثير، والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتداداً لها، أو تعاونها في عملياتها، وأنشطتها.
4. تحديد سمات المجتمع التي تتعامل معه المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم، والعادات، والتقاليد السائدة، والأولويات التي تعطي لها. (السكرانة، 2010:197)

ب - تحليل البيئة الداخلية Analysis of the Internal Environment

تحليل البيئة الداخلية هي عملية تهدف الى دراسة عناصر القوة، والضعف، وتحديدتها، أي أن عملية التحليل البيئي سوف تحدد للمنظمة مصفوفة عناصر القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. (الحسيني، 2000:37)

ويركز تحليل البيئة الداخلية على موقع التنظيم، وما هو قادر على عمله، حيث يوفر معلومات للتخطيط الاستراتيجي، فهو نظرة في العمق لنقاط القوة، والضعف، والفجوات، والقضايا التي تواجه الإدارة المدرسية، ويتم التحليل الداخلي للبيئة المدرسية بطريقة تشبه التحليل الخارجي، حيث يتم تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها النظر الى قضايا المدرسة الداخلية من خلال نافذة الاتجاهات الاقتصادية، والسياسية، والتعليمية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتي سيتم تناولها فيما يأتي:

- الاتجاهات الاقتصادية: حيث يتم النظر إلى التمويل المدرسي حسب الميزانية المدرسية (المصروفات)، ومبالغ المشاريع الخاصة، ومصادر الدخل الأخرى.
- الاتجاهات الاجتماعية السكانية: حيث يتم رصد التدفق الطلابي من حيث الالتحاق على أساس الصف، والالتحاق في برامج مدرسية بديلة على أساس السن، وكذلك رصد النمو الاجتماعي من خلال النمو السكاني، وزيادة عدد أفراد الأسرة، والتغيرات المستمرة في القيم، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم.
- الاتجاهات السياسية: حيث يتم النظر إلى مدى الاهتمام بالقضايا التعليمية، والاتجاه نحو اللامركزية، وزيادة جماعات الضغط في المجتمع، وأين تتجه الموجات الجماهيرية.
- الاتجاهات التعليمية: حيث يتم تحليل نتائج الاختبارات، والمناهج الدراسية، وتطويرها، وكذلك الوقوف على التنظيم، والإدارة، وتركيب الهيئة التدريسية، والخدمات المساندة، والتركيز على الجانب المعنوي الذي يمثل مدى قوة العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي، وتماسك جماعات العمل، ومدى حرصهم على مدرستهم، وسمعتها.
- الاتجاهات التكنولوجية: حيث يتم تقدير احتياجات المدرسة لاستخدامات التكنولوجيا، ووضع أهداف الخطط، وأخذ التدابير اللازمة لمشكلات استخدام التكنولوجيا، وتقدير الاحتياجات المستقبلية. (الجندي، 1990:64-66)

ويشمل تحليل البيئة الداخلية ما يأتي:

- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار، أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمدرسة، حيث يوضح التقسيمات، والمجموعات التي تؤدي مختلف الأعمال، والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين المجموعات، وخطوط الصلاحيات، والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال، وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة.

والهيكل التنظيمي وسيلة أساسية، وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية، وهو لا يتصف بالثبات، لأنه عندما تتغير المواقف، وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقاً بعين الاعتبار فإنه على المدرسة أن تغير الهيكل، وذلك بهدف تحقيق فعال للاستراتيجية المعتمدة. (الحسيني، 2000:88)

- الثقافة التنظيمية Organizational Culture

وهي عبارة عن منظومة من القيم، والتقاليد، والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث إن لكل منظمة أعمالاً ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها.

والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ، وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي، والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فهم يجلبون معهم قيمهم، وتقاليدهم، وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية.

إن القيم، والمعتقدات، والعادات، ومواقف الأفراد هي جزء متكامل لثقافتهم التي يحملونها الى وظائفهم، والتي تؤثر في سلوكهم اليومي، لذلك فان الثقافة التنظيمية كجزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر. (ياسين، 2002:90)

وترى الباحثة أن ثقافة المؤسسة تؤثر بشكل فعال على أداء العاملين، وعلى جودة الأداء لديهم، من خلال حفز الهمم لتحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها.

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد، واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فان التحليل البيئي الداخلي يساهم في الآتي:

- تقييم القدرات، والامكانيات المادية، والبشرية المتاحة للمنظمة.

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة، أو التي تعمل في نفس الصناعة.
- بيان، وتحديد نقاط القوة، وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي الى زيادة قدراتها على استغلال الفرص، أو مواجهة المخاطر.
- استكشاف نقاط الضعف، أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها، أو الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة، والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة. (ادريس والمرسي، 2006:210)

المرحلة الثانية- صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

- تشمل هذه المرحلة على تحديد، وصياغة كل من (الرؤية- الرسالة - الأهداف - والاستراتيجيات - والسياسات - البدائل الاستراتيجية)، وسوف يتم عرض كل منهما بإيجاز:

أولاً- الرؤية:

تعتبر الرؤية الواضحة، والمميزة بمثابة حجر الزاوية في الإدارة الاستراتيجية ، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شائعات ، وإنما هي "حالة مستقبلية تتطبع في الذهن، وتستدعي التفكير في الوسائل، والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث". (حافظ والبحيري، 2006:113)

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها". (إدريس والمرسي:2006:93)

وتعرف أيضاً بأنها" أحلام المنظمة، وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.(عوض،2001:8)

وصياغة الرؤية ليست عملاً بسيطاً تطور بسهولة، بل كانت مجموعة معقدة من الأفكار تحدد ماذا تستطيع عليه المؤسسة في المستقبل، وهي عملية ديناميكية مستمرة، وليست عملاً يتم مرة واحدة يبدأ عند نقطة البداية، وينتهي عند نقطة النهاية، بل هي عملية تطور، وتعديل مرات عديدة أثناء العمل.(القطامين،2002:55)

ويتم صياغة الرؤية جماعياً، ليصبح لها دور مهم في زيادة فاعلية، وإنتاج المؤسسة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد. (أبو الروس، 2004:28)

ويحدد (العمرى، 2004) خصائص الرؤية الجيدة فيما يلي:

1. هادفة للنمو: أي لا تكون قاصرة على اللحظة، بل تستشرف المستقبل، وتستوجب النمو في حياة الإنسان.
2. واقعية، ومرنة: تقوم على أوضاع، وقدرات المؤسسة الحالية، والمتوقعة.
3. قابلة للقياس: حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.
4. محددة بتاريخ: ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة المدى.
5. يجب أن تتكامل مع الرسالة، وتعطي صورة عن طرق الوصول لتحقيقها.
6. توضح الاختلافات، والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية، والخارجية للمؤسسة.
7. قيادة التغيير الغداري، وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول. (العمرى، 2004:9)

عناصر الرؤية الاستراتيجية

يوجد ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، وهي:

1. تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة: حيث يستند ذلك إلى عدة دعائم أساسية، منها: حاجات الطلبة، حاجات العاملين، حاجات المجتمع، والطرق التي يتم بها إشباع تلك الحاجات.
2. تحديد الرؤية المستقبلية: ويتطلب ذلك من المؤسسة التربوية أن تحدد وضع الأنشطة التربوية التي يجب أن تمارس خلال الخمس أو العشر سنوات المقبلة، مع بيان كيفية إعداد المؤسسة، وتهيئتها لتحقيق النجاح في ظل التطورات المستقبلية.
3. تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية: إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الاستراتيجية من شأنه أن يكون حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد، ولذلك فإن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود، ويوحد التصرفات، ويشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف المحددة. (الدريس والمرسي، 2006:108_113)

ثانياً - الرسالة:

تعتبر الرسالة هي الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة، وتهتم أساساً بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

لماذا وجدت المنظمة؟ وما هي طبيعتها عملها؟ ومن هم الفئة المستهدفة؟ وما هي القيم التي تحكم عمل المؤسسة. (توفيق، 2004:16)

وتعرف رسالة المنظمة بأنها: " الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وخدماتها، وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة، وهويتها، وعملياتها، وممارساتها ".

ومن التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها ما يأتي:

1. إن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفرداً بخصوصيتها، وهويتها عن المنظمات الأخرى.

2. توجه الرسالة كافة الممارسات، والتصرفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.

3. تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات، والأساس في وضع الأهداف.

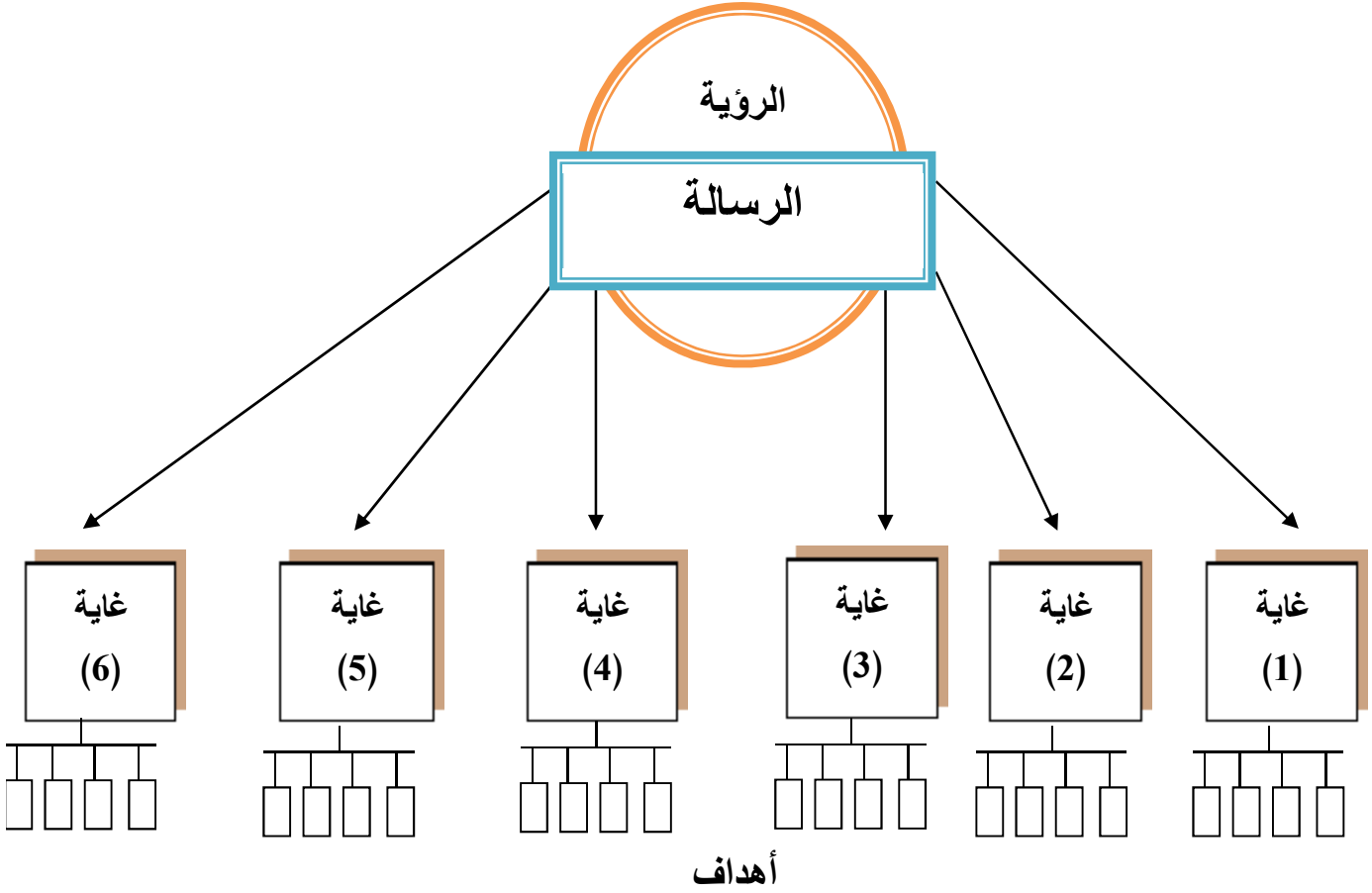
4. إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد، وليس بشكل تفصيلي.

5. توضح الرسالة الإتجاه العام للمنظمة، وطبيعة أعمالها. (المغربي، 2006:148)

وترى الباحثة أن الرسالة تعد سبباً جوهرياً لوجود المنظمة، وأنها أساس وجودها، ومهمة في بناء الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وأن الرسالة هي التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة لها.

ويوضح الشكل الآتي الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة.

شكل رقم (4-2)
رؤية، رسالة، وغايات، وأهداف المنظمة



(مساعدة، 2013:110)

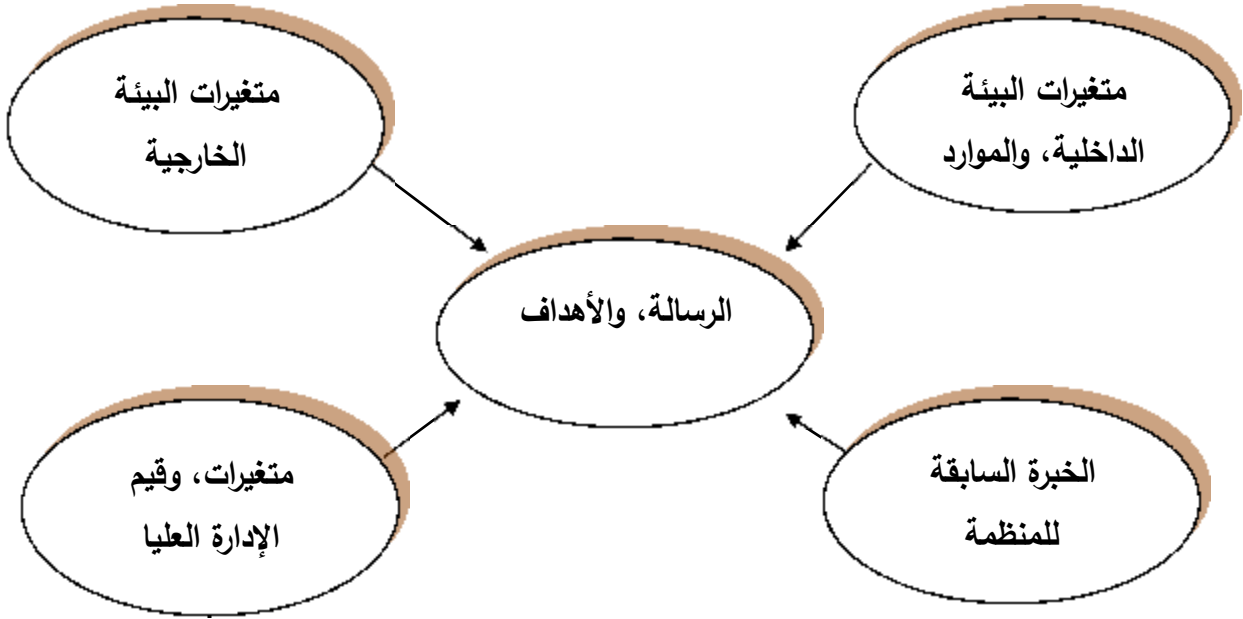
ويتضح للباحثة من خلال الشكل السابق أن الرسالة توضع، وتحدد بناءً على الرؤية الشاملة للمنظمة، وأنها تحتاج إلى عقلية بصيرة ناقدة من مفكري المنظمة، وروادها المتمثلين برجال الإدارة العليا، وتبين من الشكل السابق أن غايات التنظيم تُشكّل في ضوء الرسالة التي حددتها المنظمة، وفي ضوءها تتحدد الغايات التي سبق وضعها من قبل المنظمة. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في رسالة المنظمة، وكذلك أهدافها، ويمكن تحديدها بالآتي:

1. متغيرات البيئة الخارجية ، السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.
2. متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة.
3. الخبرة السابقة للمنظمة.
4. معتقدات، وقيم الإدارة العليا.

والمخطط الآتي يوضح تأثيرات هذه العوامل:

شكل رقم (5-2)

العوامل المؤثرة برسالة المنظمة، وأهدافها



(الحسيني، 2000:55)

ثالثاً-تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في المنظمات جميعها بغض النظر عن الخصائص الإدارية، والتنظيمية التي تتميز بها، إن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل يمنع الإنحراف، والنشاط غير الهادف، والإرتباط عما ينبغي تحقيقه، وضياح الغاية من وجود المنظمة.

إن الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط، النشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، وتحدد الأهداف "ماذا يجب انجازه، ومتى يجب أن يتم؟ ويفضل أن يتم بأسلوب كمي كلما أمكن. (مساعدة، 2013:36)

وتمثل الأهداف التنظيمية الغايات، والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية، والمادية المتاحة حالياً، وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية، ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى، ومتغيرات

البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم، وتطبيق استراتيجية كفوءة، وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عوامل عدة مؤثرة منها:

1. علاقات التأثير، والتأثر بين البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية للمنظمة.
2. كمية، ونوعية الموارد المتاحة.
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة، والبيئة.
4. ثقافة، وقيم الإدارة العليا.
5. علاقات السلطة، والمسؤولية، والصلاحيات بين أفراد التنظيم.
6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية. (ياسين، 1998: 52)

وظائف الأهداف الاستراتيجية:

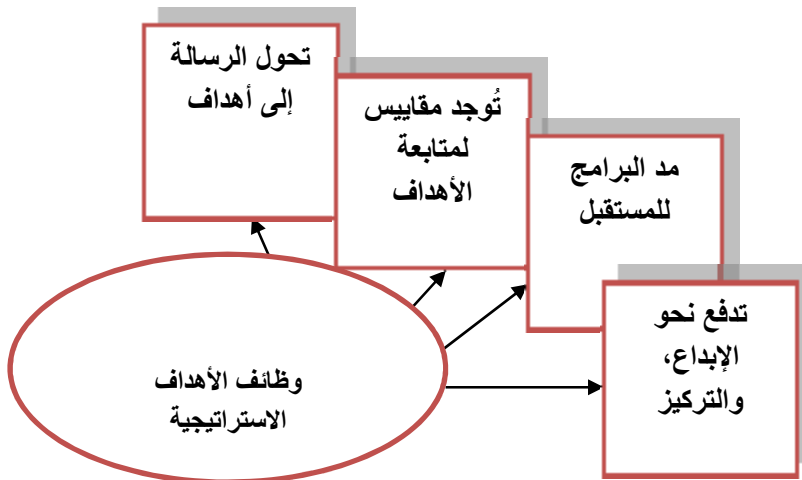
تكمن الغاية من وضع الأهداف الاستراتيجية، بالآتي :

1. أنها تحول الرسالة إلى أهداف للإنجاز، والعمل.
2. تُوجد مقاييس لمتابعة الأداء.
3. تحمل المنظمة على مد برامجها نحو المستقبل، وتُوجد الترابط بين هذه البرامج باتجاه تحقيق النجاح.

تدفع بالمنظمة نحو الإبداع، والاهتمام، والتركيز كما تبين ملخصاً في الشكل الآتي:

شكل رقم (6-2)

وظائف الأهداف الاستراتيجية



(الكرخي، 2009: 249)

وترى الباحثة أن الأهداف الاستراتيجية لا بد أن تكون واضحة، ومحددة بدقة، ومرنة، وشمولية، ومكتوبة قابلة للقياس لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي وضوح الأهداف يقلل من التكاليف، ويؤدي إلى السرعة في الإنجاز، الأمر الذي يساهم في كفاءة، وفعالية العمليات الإدارية، وبالتالي يؤثر على نجاح المؤسسة.

لذلك نرى أن الإسلام يرى أن غاية المسلم في هذه الأرض هي الخلافة، والإعمار، وعبادة الله سبحانه وتعالى، ففي الفكر الإسلامي لا يمكن أن يكون هناك فعل إنساني عاقل دون هدف يوجهه وإلا أصبح عبثاً لا جدوى منه، وذلك لأن الإنسان هو خليفة رب العالمين، وفيه قيس منه، وهو سبحانه لا يفعل عبثاً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الله تعالى قد خلق للإنسان العقل والإرادة، والقدرة للعمل بهما، بما كلفه، ولا بد له من أن يستمها، وإلا أصبح من العبث الذي لا يرضاه الله، ويعتبره كفراً بنعمته " (إبراهيم، 1997:165).

حيث قال الله تعالى: ﴿ أَفَنَبِيٌّ مِّكَابًا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمِشُ سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ (الملك:22)، ومن خلال هذه الآية نستطيع أن نستكشف أن الإنسان بالفعل يستطيع أن يحدد هدفه و بالإرادة، والعزيمة يستنهض القدرة على العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك نرى أن في الإسلام هدفاً، وغاية لكل عمل أو سلوك، يعمل الإنسان على تحقيقه وهناك رغبة، وتصميم لتحقيقه، وإذ أنها " عقد القلب على إيجاد الفعل جزمًا (قلعة جي، 1983:612)

رابعاً- الاستراتيجيات:

هي مجموعة من الخطط الاستراتيجية التي توضع من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تعمل على خلق التفاعل بين المنظمة، وظروفها الداخلية، والخارجية.

وقد أشار (شاندرل Chandler) "أن الاستراتيجية تعمل على تحديد المنظمة لأغراضها، وأهدافها الرئيسية، وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد، وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيقها (الأغراض، والغايات).(المغربي، 1999:21)

خامساً - السياسات:

عندما نتكلم عن السياسات الاستراتيجية فنحن نقصد السياسات التي مع رسالة المنظمة توجه وضع الأهداف الاستراتيجية، والخطط الاستراتيجية، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها، وهي توضع لتوجه القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا، فهي ترشد عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحدد

الحدود، أو الإطار الذي في حدوده يتم وضع الخطة الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة. (بدر، 1994:40)

وليس اختيار أفضل استراتيجية هو نهاية المطاف لعملية رسم الاستراتيجية، بل يجب وضع السياسات التي تصف القواعد الأساسية للتنفيذ.

كما أن السياسات تشكل خطوط الإرشاد العريضة لمتخذي القرار، وتعتبر سياسات المؤسسة توجيهات عريضة للقطاعات لكي تلتزم باستراتيجية المؤسسة، ويتم تفسير، وتنفيذ هذه السياسات من خلال الأهداف، والاستراتيجيات الخاصة بكل وحدة تنظيمية، وتعتبر بعض السياسات من العوامل الحرجة لنجاح المؤسسة، وهذه العوامل هي التي تحدد نجاح المؤسسة، أو فشلها استراتيجياً. (زايد، 2003:136)

وقد أشار كل من (ادريس والمرسي، 2002) إلى أن " السياسات تستمد من الاستراتيجية، وتمثل الإطار، أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم، وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية، وعمليات التنفيذ لها، وهذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الإهتمام به بواسطة الأقسام، والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية. (ادريس والمرسي، 2002:45)

سادساً - البدائل الاستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المدرسة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية، وتحليل عوامل البيئة الخارجية، والداخلية، بما يوضح للمؤسسة الفرص، والتهديدات المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة، والضعف، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الاستراتيجيات التي يمكن الاختيار من بينها. (المغربي، 1999:159).

وترى الباحثة أن على مديري المدارس اختيار البدائل المناسبة التي تتلاءم مع ظروف المدرسة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

أنواع البدائل الاستراتيجية:

1- استراتيجية البقاء على الوضع الحالي:

تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات الناجحة، التي تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ على أداء أعمالها السابقة، وبنفس مستوى الأداء، وتنتج المؤسسة إلى هذه الاستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها الحالي جيد، أو عدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة، وتفضيل المديرين العاملين للعمل بدلاً من التفكير، والتأمل. (الخفاجي، 2004:214)

2- استراتيجية الانكماش:

وتعني اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد الأنشطة، والأعمال التي تقوم بها، وهي استراتيجية دفاعية يتم تبنيها في الحالات الآتية:

- علاج جوانب ضعف معينة، أو مواجهة أزمات داخل المؤسسة، أو خارجها.
- مواجهة مشكلات مالية، نتيجة انخفاض أداء بعض الوحدات التنظيمية بها.
- يأس أصحاب المؤسسة، وإحباطهم من ممارسة الأنشطة الحالية للمؤسسة. (أبو قحف، 1997:302)

3- استراتيجية النمو، والتوسع:

وتعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون هذه الزيادة بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في الماضي. (المغربي وغربية، 2006:153)

4- الاستراتيجيات المختلطة:

وتعني انتهاج أكثر من استراتيجية رئيسية، فقد تشتمل الاستراتيجية المختلطة على تنفيذ الاستراتيجيات المبينة سابقاً وفق نسق متتابع، أو تتضمن استخدام استراتيجيتين، أو أكثر بصورة توافقية متلازمة. (آل على والموسوي، 2001:463)

وترى الباحثة أن مكونات صياغة الاستراتيجية مهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، وأن على الإدارة العليا الاهتمام بوضعها، فنجاح المنظمة في تكوين استراتيجيتها بكفاءة، يحقق لها التميز عن غيرها من المنظمات.

المرحلة الثالثة - تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation

يقصد بتطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات، والسياسات موضع التنفيذ من خلال الإجراءات، والقواعد، والبرامج، والميزانيات، ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل الإدارة الوسطى، والإشرافية، ولكنها تُراجع من قبل الإدارة العليا، ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي، وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد. (مساعدة، 2013:38)

إن التنفيذ الاستراتيجي " يتعلق برسم الخطط، والموازنات، والمتابعة، والرقابة، ذات علاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية، ويأتي التنفيذ استجابة لما قرره المنظمة في صياغة الاستراتيجية فهو عملية تحقيق النتائج التي نتوقف على تهيئتها ما يأتي:

- تركيبة المنظمة، وعلاقات تقسيم العمل، والتنسيق، والمسؤوليات، ونظم المعلومات.
- عمليات المنظمة، والسلوك، والمعايير، والقياس، والواقعية، ونظم الحوافز، والرقابة.
- القيادة الاستراتيجية العليا، وأفراد التنظيم. (الخفاجي، 2004:224)

متطلبات تطبيق الاستراتيجية:

يعتمد نجاح تطبيق الاستراتيجية على قدرة الإدارة في تقييم الاستراتيجيات التي تم التوصل إليها، مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية، والخارجية، والقدرات المتوفرة، ولذلك فإن على المدير والإدارة أيضاً، مراعاة الدقة في التخطيط، والتنبؤ بالأوضاع الحالية، والمستقبلية، حتى تستطيع المنظمة اتباع استراتيجيات ملائمة لمثل هذه التغيرات، إن الاختيار الاستراتيجي يتطلب ضرورة قيام المنظمة بدراسة، وتحليل، وتقييم الأداء الوظيفي الحالي، والمتوقع في المستقبل، ويتطلب أيضاً من المدير عند مواجهة مثل هذه الطلبات مراعاة ما يأتي:

- الإدراك الواسع لطبيعة عمل التنظيم، وكذلك البيئة المحيطة.
- الإلمام بعمليات اتخاذ القرار.
- التحليل، ودراسة المتغيرات لتحديد العلاقة، والسبب.
- معرفة الاحتياجات البشرية.
- الخبرات السابقة.
- التوقعات، والتخطيط، ومعرفة القيم، والعادات، والتقاليد، ودراسة أثر ذلك على التنظيم القائم. (غراب، 1987:27)

الأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الاستراتيجية:

إن البرامج، والموازنات، والاجراءات يتم إعدادها من قبل مديري الأقسام، والقطاعات بالاشتراك مع غيرهم من المديرين، وهذه بمجملها تعد من الأنظمة الإدارية الساندة، لتطبيق الاستراتيجية، والتي يمكن إيجازها كما يأتي:

1. البرامج : هو بيان للأنشطة، أو الخطوات المطلوبة، لتحقيق خطة مفردة الاستعمال، والهدف من البرامج هو جعل الاستراتيجية محددة الخطوات، وبعدها تطبق هذه البرامج تبدأ عملية الموازنة.

2. الموازنة: هي بيان البرامج المنظمة معبراً عنها بصورة نقدية، أي أنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط، والرقابة، ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الاستراتيجية الموازنة.

3. الإجراءات: هو نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة، أو وظيفة معينة، ويتصف بالتفصيل للأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المنظمة. (الدوري، 2005:305)

وترى الباحثة أن عملية تطبيق الاستراتيجية من العمليات المهمة للإدارة الاستراتيجية، وأن من أهم نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التعاون بين الأنشطة، والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة، وفعالية، لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

المرحلة الرابعة -مراجعة، وتقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation.

تعرف مراجعة الاستراتيجية بأنها: " عملية فحص، ودراسة لاستراتيجية المنظمة ككل، أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها، وبغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة، قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا ". (مرسي، 2003:369)

وتعتبر المراجعة الاستراتيجية أحد الفروع الأساسية للمراجعة الإدارية، والتي تستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تتطوي على مشاكل على مستوى المنظمة، والمراجعة الاستراتيجية هي أداة معاونة المخططين الاستراتيجيين، حيث تساعدهم على تحديد، وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة، أو أعمال المنظمة، والتي تؤثر سلباً على الأداء الكلي للمنظمة، كما تساعدهم أيضاً على تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات. (ادريس والمرسي، 2006:441)

أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية:

تكمن أهمية عملية مراجعة الاستراتيجية في أن المنظمة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات الداخلية، أو الخارجية التي قد تمنع المنظمة، أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل، أو حتى المشروعات السنوية مما ينعكس على تحقيق أهدافها.

إن عملية المراجعة الاستراتيجية تبدو ذات أهمية بالغة للعوامل، والمتغيرات الداخلية، والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فالتغير سمة رئيسة لهذه العوامل مما يؤثر على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص، والمخاطر، وليس التغير فقط. (المغربي، 2006:257)

مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي، وأهميته:

يعرف تقويم الأداء بأنه: "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما اذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها، وانتفعت بها في سبيل تحقق أهدافها "

ويمكن إيجاز أهمية تقويم الأداء بالجوانب الآتية:

1. يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.

2. يوفر نظام تقويم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية، وموضوعية.

3. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط، والعمل على إيجاد نظام سليم، وفعال للاتصالات، والحوافز الشخصية، والمكافآت.

4. توضح عملية تقويم الأداء المركز الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات، وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها. (الحسيني، 2000:233-234)

وهناك مجموعة من الخطوات لعملية التقييم، والرقابة الاستراتيجية، وهي تتكون من الخطوات الآتية:

1. تحديد ما المطلوب قياسه.

2. وضع معايير للأداء لكل ما هو مطلوب قياسه.

3. قياس الأداء الفعلي.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.

اتخاذ الإجراءات المناسبة. (رستم، 2004:76)

وترى الباحثة أن على المؤسسة أن تهتم بمراجعة، وتقويم الاستراتيجية، وأنها من العمليات

المهمة التي تساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وهذا

يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية، والمراجعة، والتقويم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء المؤسسة.

التقييم والتقويم في الفكر الإسلامي:

يعتبر التقويم والمراجعة من أهم الواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة بوصفه مشرف مقيم في مدرسته وقائد تربوي، حيث أنه يستطيع من خلالها الحكم على مدى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، فالتقييم في اللغة هي من قوم بمعنى تحديد القيمة. (ابن منظور، 1880:192)

ومعناه في الفكر الإسلامي ، والذي يعتبره الغزالي " كل نظر في كثرة ومقدار لمعرفة زيادة ونقصان ". (الغزالي، 1983:369)

والتقويم من أقيمت الشيء فقومته فقام بمعنى استقام، والاستقامة : اعتدال الشيء واستواؤه. (ابن منظور، 1880:192)

ويرى الاسلام أن الله سبحانه وتعالى قد منح الانسان العقل، والإرادة وحرية الاختيار لأفعاله، وهذه الإرادة والحرية والاختيار لأفعاله جعلته مسئولاً عن اختياره، ومحاسباً عليه. فقد أمر الله تعالى الإنسان بأفعال، ونهاه عن أخرى، فإن اختار أن يفعل ما أمر الله به يثاب، وإن اختار أن يفعل ما نهى الله عنه يعاقب". (إبراهيم، 1997:191). وعلى هذا الأساس اعتمد الإسلام حيث قال تعالى: ﴿ فَوَرِّيكَ لَشَعْنَهُمْ أَجْمَعِينَ ﴿١٢﴾ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٣﴾ ﴾ (الحجر، 29، 93).

ومدير المدرسة بصفته قائد ومشرف مقيم في مدرسته له مسؤوليتان، مسؤولية تجاه ربه، ومسؤولية تجاه مرؤوسيه فعليه تقييمهم ومعرفتهم وتقديم النصيحة، والمشورة، وقد جعل الإسلام تقييم النفس، ومعرفة مالها، وما عليها من المرتبة الأولى، قبل أن يقيم من قبل الآخرين، وقد قال تعالى: ﴿ وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا ﴿١٣﴾ أَقْرَأَ كِتَابِكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾ ﴾ (الاسراء: 13، 14).

وقال عمر بن الخطاب ؓ " حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أنفسكم قبل أن توزنوا، فإنه أهون عليكم في الحساب غداً أن تحاسبوا أنفسكم اليوم". (ابن الجوزي، 1974:303)

ونجد أن الإسلام جعل تقييم الإنسان لنفسه يسبق تقييمه للآخرين ، لأن " من لا يثق بأنه يعرف حال نفسه فهو أحق أن لا يوثق به في معرفة غيره". (أبو وافية، 1978:6)

لأن " من جهل نفسه فهو بغيره أجهل" (الغزالي، 1964:200)، حيث قال تعالى مصداقاً لهذا الرأي: ﴿فَلَا تُزَكُّوا أَنْفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَى﴾ (النجم:32). يؤكد الاسلام على القائد في محاسبته، وتقييمه للآخرين أن لا يحاسب على النية التي لا يعلمها الا الله سبحانه وتعالى وإنما عليه أن يحاسب على العمل الظاهر". (إبراهيم، 1997:197)، حيث قال تعالى ﴿لَا جَرَمَ عَلَى اللَّهِ يَعْلَمُ مَا يُسْرَتُونَ وَمَا يُعْلِنُونَ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْتَكْبِرِينَ﴾ (النحل:23).

وهناك أهداف لعملية التقييم التي يقوم بها القائد التربوي الإسلامي تتمثل بما يلي:

1. معرفة القدرات، وتنميتها، فقد قال ﷺ "كفوا من العمل ما تطيقون، فإن خير العمل

أدومه، وإن قل" (ابن ماجه، ب.ت:1497)، وقد قال تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى﴾ (الأعلى:14).

2. معرفة القدرات تساعد على حسن اختيار العاملين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3. التعرف إلى الاخطاء، والعمل على تجنبها .

4. إعطاء كل ذي حق حقه، حيث قال تعالى: ﴿وَلَوْ بَسَطَ اللَّهُ الرِّزْقَ لِعِبَادِهِ لَبَغَوْا فِي

الْأَرْضِ وَلَكِنْ يُنَزِّلُ بِقَدَرٍ مَّا يَشَاءُ إِنَّهُ بِعِبَادِهِ خَبِيرٌ بَصِيرٌ﴾ (الشورى:27).

5. اختيار القدوة الحسنة.

إن عملية التقييم والتقويم هي عملية مستمرة تشمل أمور الإنسان الدينية، والدينيوية، وقد قسم الغزالي مراحل التقييم والتقويم إلى ما أسماه "المشارطة، والمراقبة، والمحاسبة، والمعاقبة أو المجاهدة، والمعاقبة". (الغزالي، 1981:396)

خصائص، ومهارات المدراء الاستراتيجيين:

تتطلب الإدارة الاستراتيجية مديرين يتسمون بالمبادأة، والخيال، والرؤية المستقبلية، والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية، واكتشاف الفرص، واستشراف المتغيرات المستقبلية، يتحلون بأفكار، وتوجهات التغيير الاستراتيجي. (أبو النصر، 2012:71)

وقبل البدء بعرض خصائص، ومهارات المدير الاستراتيجي رأيت الباحثة أن تعرض مفهوم

المدير الاستراتيجي.

وعُرِّفَ بأنه: "الشخص، أو الأشخاص الذين يرسمون خطوات الإدارة الاستراتيجية، وعملياتها المختلفة في المنظمة". (مساعدة، 2013:50)

ويُعرف المديرون الاستراتيجيون بأنهم: "الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية بكل عناصرها". (الماضي، 2006:69)

ومن الخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها المدير الاستراتيجي - أياً كان دوره - ما يأتي:

1. سعة الاطلاع، ومعرفة ما يدور حوله، وهذه الخاصية تظهر بوضوح في سلامة المنطق، وصفاء الذهن، والتحرر من الروتين، والإلمام الفني بطبيعة العمل الذي يقوم به، والقدرة على تحرر المؤسسة من الغموض خاصة في المواقف التي تقل فيها دقة المعلومات المتوافرة، والمشاركة في التخطيط، والنظرة الشاملة للمستقبل، والقدرة على تحديد التوقعات المستقبلية، والقيادة الناجحة للمؤسسة.

2. التمتع بالرؤية المستقبلية، والبصيرة النافذة، ومن مظاهر هذه الخاصية المبادأة، والقدرة على التفكير المنطقي، والابتكاري الخلاق، والقدرة على مواجهة، وحل المشكلات، وسرعة البديهة، والذكاء الفطري، والقدرة على التحليل المنطقي، وسعة الأفق، والنظرة الكلية للأمور، والإلهام الموفق، والقدرة على رؤية الصور جميعها متكاملة دون التعرض للارتباط لسبب من الأسباب، أي أن هذه الخاصية تظهر بوضوح في نظرة المدير إلى الأمام، وأنه متحفز دائم التقدم، والتطلع الى التغيير.

3. اللباقة في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم، وحسن الظن بقدراتهم، والقدرة على التعبير، ونقل الافكار بصورة يفهمها الآخرون، وتوفير المناخ الملائم للعمل، والإنجاز بصورة تؤهل المرؤوسين القيام بدورهم بدافع من أنفسهم، ودون فرض، أو تأثير خارجي، والقدرة على القيام بدوره الإداري كقائد، ومنسق إداري في نفس الوقت.

4. القدرة على حسن الاستفادة من وقته، وإدارته بفعالية، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، والتضحية بالمكاسب السريعة، والتخطيط للمكاسب الآجلة التي تحمي المؤسسة، أو تنقلها إلى وضع أفضل مما كانت عليه عند تسلمه مقاليد أمورها. (البستان وآخرون (2010:257-258)

ومن أهم المهارات، والصفات المطلوبة في المدير الاستراتيجي ما يأتي:

1. التفاؤل، ودوام التوكل على الله، والإيمان به.
2. القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.
3. القدرة على مواجهة، وحل المشكلات.

4. سلامة المنطق، وصفاء الذهن.
5. سرعة البديهة.
6. الذكاء الفطري.
7. القدرة على التحليل المنطقي.
8. سعة العلم، والمعرفة بما يدور حوله.
9. سعة الأفق، والنظرة الكلية للأمور.
10. البصيرة الناقدة، والإلهام الموفق.
11. حسن الظن بقدراته، والثقة في نفسه، وفي مرؤوسيه.
12. فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
13. القدرة على حسن الاستفادة من وقته، وإدارته بفعالية .
14. الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
15. قوة الإدارة، وشدة العزيمة التي لا تفتر. (الماضي، 2006:69)

وتوجد ثلاث خصائص يتميز بها المديرون الاستراتيجيون، وهي:

1. الالتزام، والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاتهم، وقيمهم واضحة، ومتصلة بأهداف المنظمة.
2. التمتع برؤية ثابتة، وواضحة، عند وضع الأهداف للمنظمة، تتعدى الرؤية الطبيعية للمديرين الآخرين.
3. الالتزام بثقة عالية في قدراتهم، وفي الوصول إلى مستويات أداء عالية، وفعالة، تمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات، تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة.

وهناك صفتان رئيستان للمدير الاستراتيجي:

1. القليل منها مستمر، أي أن أعمال المدير الاستراتيجي غير روتينية، وغير متكررة.
 2. أنهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير، والتشخيص، وتقييم البدائل، إضافة للقدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل. (الدوري، 2005:32)
- إن مدير المدرسة الاستراتيجي ينبغي أن يتحلى بمجموعة من الكفاءات، والمهارات، تتمثل في الآتي:

1. تمثّل، واستلهام القيم، والمعتقدات التربوية، والمهنية التي تعتمدها المدرسة.
2. تحديد الأهداف العامة، والأهداف المرحلية للمدرسة.

3. رصد، وتقييم الأحداث، والدلالات، والمؤشرات، التي يمكن الإسترشاد بها في رسم معالم التغيير الذي تسعى إليه المدرسة.
4. وضع المجتمع أمام مسؤولياته، تجاه الشراكة مع المدرسة في التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة .
5. تحديد الأهداف الإجرائية، ذات الأولوية، ورصد الموارد، والامكانيات اللازمة لإنجازها من خلال التكتيكات المناسبة. (مدبولي ، 2001:38)

وهناك أدوار رئيسة للمدير الاستراتيجي مرتبطة ببعضها البعض، وهي:

1. الشخصية الاعتبارية: حيث يؤدي الدور القانوني، والواجبات الإجتماعية.
2. القائدية المظهرية: حيث يوجه، ويحفز، ويطور المرؤوسين، ويشرف عليهم.
3. ضابط الارتباط: بامتلاكه لشبكة من المعلومات، والاتصالات على الصعيد الداخلي، والخارجي لإيجاد التلاؤم، والتوازن.
4. مراقب: يبحث، ويتابع المعلومات باستمرار لمعرفة الأجواء الخارجية، ويؤدي دور العصب المركزي داخلياً.
5. ضابط الاتصالات: موزع ينقل المعلومات للعاملين باستمرار، ويناقش الخطط، ويقدم النصائح.
6. الناطق الرسمي: فهو الناطق بإسم المؤسسة، لنقل المعلومات للبيئة الخارجية.
7. مدير الأزمات: يرأس المدير فريقاً خاصاً بإدارة الازمات.
8. أمر بالمعروف: يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة، لتشغيل الجوانب المختلفة.
9. مفاوض: باسم المدرسة. (القطامين ،1996:41-42)

وإن المدير الاستراتيجي العصري لابد أن يمتلك العديد من المهارات منها:

1. تنمية قيم العمل الإيجابية لدى المرؤوسين.
2. امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، ومحددة تدفعه للتحدي، والسعي وراء كل ما هو جديد.
3. القدرة على شحذ همم المرؤوسين.
4. القدرة على مساعده المرؤوسين على إعادة النظر في الطرق التقليدية، والبحث عن كل ما فيه ابتكار.
5. دعم المبادرة، ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة. (زايد ،2003:160)

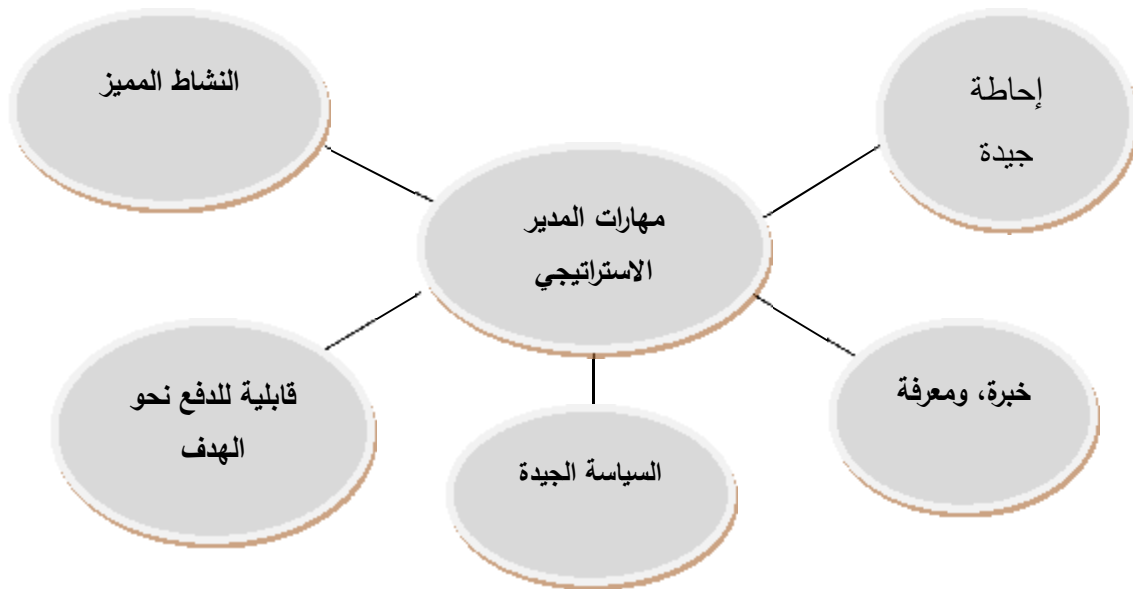
وتوجد خمس خصائص، ومهارات أساسية للمديرين الاستراتيجيين، وهي:

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

والشكل الآتي يوضح خصائص، ومهارات المدير الاستراتيجي:

شكل رقم (7-2)

خصائص، ومهارات المدير الاستراتيجي



(الدوري، 2005:33)

وترى الباحثة ضرورة امتلاك مدير المدرسة لهذه المهارات، وخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية ليستطيع أن يواجه العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى المدير الاستراتيجي للوصول إليها، وتحقيقها على الوجه المطلوب، والمرغوب في مؤسسته، والانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية، وتحقيق التغيير بما يحقق توجيهاً فعالاً لمنظمتهم متوجهاً نحو المستقبل دون إهمال الماضي مع إدراك الواقع لمنظمتهم.

الإدارة الاستراتيجية في التعليم:

إن الحاجة لتطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات التربوية أمر في غاية الأهمية، حيث إن إعداد هذه المؤسسات لمواجهة تحديات القرن الواحد، والعشرين يتطلب تغيير الفكر المسيطر على إدارتها، وتحويله من فكر تقليدي يهتم أساساً بإجراء تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية، إلى فكر إستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص، والتهديدات في البيئة الخارجية، ويعمل على استخدام الامكانيات الداخلية لتعزيز استغلال الفرص، ولتدعيم أساليب مواجهة التهديدات. (عوض، 2001:364)

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها ، في تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة.

ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها ، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها، وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص، والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف، والقوة المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد، ومراجعتها، وتقويمها. (<http://www.KKu.edu.sa>)

كما أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية الي توضح خطوط المسؤولية، والصلاحيات، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية، والتعارض إن وجد، ومراجعة الاجراءات الإدارية، واختصارها من أجل إزالة التعقيد، والبيروقراطية، وإتاحة المزيد من المرونة، والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة. (المبعوث 2003:115)

مظاهر الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي:

حدد جورج كيلر (Keller,1983) ستة مظاهر تتسم بها الإدارة الاستراتيجية في مجال التعليم، وهي كالآتي:

1. عن صنع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المؤسسة التعليمية، وقادتها في حالة نشاط دائم، وغير سلبين فيما يتعلق بمواقعهم أو مراكزهم.
2. إن الإدارة الاستراتيجية ترمي إلى مزيد من التقدم، والتطور، وتركز على البقاء على المؤسسة في حالة تتناسب مع البيئة المتغيرة.
3. الاستراتيجية الأكاديمية تكون تنافسية، وتدرك أن المؤسسة التعليمية تتأثر بظروف السوق الاقتصادي، والتنافس القوي المتزايد.
4. إن الإدارة الاستراتيجية لا تركز اهتمامها على الخطط الموثقة، والتحليل، والتنبؤ، والأهداف، ولكنها تولي عملية صنع القرارات جل اهتمامها.
5. عملية صنع القرار الاستراتيجي تمثل خليطاً من التحليل المنطقي، والاقتصادي والحنكة السياسية، والتفسير السيكولوجي، ومن ثم فهو عملية على درجة فائقة من التعاون، والمشاركة.
6. الإدارة الاستراتيجية تضع مستقبل المؤسسة التعليمية فوق أي اعتبار آخر.
(الجندي:1999،48)

وتتضمن الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الدلالات القوية أهمها:

- أ- إن التغيير في أحد المراحل سوف يؤثر بالضرورة على بقية المراحل الأخرى، فقد تؤثر البيئة الخارجية في طبيعة رسالة المؤسسة التربوية، كما أن المؤسسة قد تؤثر في متغيرات البيئة الخارجية.
- ب- إن إعداد الاستراتيجية، وتنفيذها لا بد أن يكون متتابعياً.
- ت- إن المنهج الذي تتبعه المؤسسة لا يجب أن يكون جامداً، بل يجب أن يخضع للتقييم، والتعديل المستمرين استجابة لأي تغيير قد يحدث في القوى، والمؤثرات الخارجية أو الداخلية.
- ث- ضرورة وجود نظام للتغذية العكسية أو المعلومات المرتدة، بمعنى وجود معلومات عن الأداء للتعامل مع المعوقات الحالية، وتدعيم القرارات المستقبلية .

ج- النظر في الإدارة الاستراتيجية باعتبارها نظاماً ديناميكياً، أي أن مكوناتها في تطور، وتغير مستمرين، ولذلك فإن عملية المتابعة، والتحليل، وما يترتب عليهما من دلالات إستراتيجية يجب ان تكون مستمرة.(إدريس والمرسي:2006،52)

أهمية الإدارة الاستراتيجية للمدرسة:

هناك العديد من المبررات التي تحتم ضرورة اتباع نمط الإدارة الاستراتيجية في مجال التعليم ، من منطلق ما تحققه من مزايا، وإيجابيات يكون من شأنها زيادة كفاية المدرسة، وفعاليتها، ومن هذه المزايا ما يأتي:

- أ- تساعد مدير المدرسة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية منطقية رشيدة تتناسب، وتلك القضايا.
- ب- تساعد على توجيهه، وتكامل الأنشطة الإدارية، والتنفيذية ، وتكامل الأهداف ، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الوحدات الفرعية للمدرسة .
- ت- تولد لدى مدير المدرسة الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقويم الأداء، والسيطرة على مستقبل المدرسة ، وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمدرسة.
- ث- تنمي لدى المديرين الفكر الشامل من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين أهداف الأقسام المختلفة في المدرسة، وأهداف المدرسة ككل.
- ج- تعمل على زيادة قدرة المدرسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المدرسة، فهي تساعد على وضوح صورة المدرسة أمام مجموعات المصالح، والمخاطر المختلفة التي تواجه المدرسة.(الجندي،1999:70)

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

تؤدي الإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في حياة المنظمات، كونها تسهم بدور فاعل في وضع التصورات، والرؤى، ورسم معالم المستقبل للمنظمة، ولتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

1- توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات، والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص، وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:

فالمعلومات لها دور رئيس في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية، ومراجعتها، والرقابة عليها.

3- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية، والحاجات، والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة، وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة.

4- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر، فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية، وبشرية، وفنية كبيرة.

5- توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق، ومن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية، واستيعاب الأهداف الاستراتيجية، وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم، والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده، أو تعطيله.

(www.investigate-islam.com)

ويترتب على التطبيق الصحيح للإدارة الاستراتيجية العديد من المزايا التي أسفرت عنها المتابعة الواقعية، والدراسات الإمبريقية في هذا الشأن، ومن المزايا المترتبة على اتباع الأسلوب ما يأتي:

- تتميز بوجود خطة استراتيجية محددة توفر لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية أهداف، واتجاهات واضحة عن مستقبل المؤسسة.
- يزيد هذا الأسلوب من قدرة المسؤولين عن المؤسسة التعليمية على توقع المشكلات المترتبة على التغيرات السريعة، والتحديات العصرية.
- يحدد هذا الأسلوب الإداري الطريق الذي يجب أن يسلكه العاملون لتنفيذ أهداف المؤسسة التعليمية نظراً للسير وفق خطوات منظمة، ومتسلسلة، محددة سلفاً، ودقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
- يجمع هذا الأسلوب من أساليب الإدارة بين مزايا عدم التكرار الناتج عن مركزية القرارات الإدارية، والتي منها الاستجابة، والوعي بظروف البيئة، وتغيراتها، وهذا من شأنه القضاء على سلبيات التنفيذ الناتجة عن عدم مشاركة المرؤوسين في الخطط المراد تنفيذها.
- تتسم الإدارة الاستراتيجية بالتكامل في عناصرها بصورة تتيح فرص التفاعل ، والاتصال المستمر بين المؤسسة التعليمية، والبيئة المحيطة، وتمكين أصحاب الكفاءات العالية من التفكير، والمشاركة بالفكر، والرأي في كل ما يسهم في زيادة فعالية المؤسسة، وتوفير الأساس اللازم للمراقبة، والمتابعة. (البستان وآخرون، 2003:272)
- وترى الباحثة أن نقاط القوة في البيئة الداخلية، والفرص في البيئة الخارجية، تشكل قاعدة الانطلاق للوصول للعوامل الحاسمة للنجاح، وأنه يمكن أن تستمد الاستراتيجية تكوينها، وصياغتها من أحد عوامل النجاح السابقة، وعلى ضوء عوامل النجاح تصاغ المحاور، والمبادرات الاستراتيجية، وتاريخ التنفيذ للخطة الاستراتيجية.**

مخاطر الإدارة الاستراتيجية:

- رغم الفوائد، والمزايا التي يحققها تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة، أو مؤسسة هناك بعض المخاطر التي يواجهها المدبرون، والتي يجب عليهم توخي الحذر، والاحتياط من إمكانية تحقيق ثلاث نتائج غير مرغوبة من الانخراط في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وهي:
1. استنزاف الوقت: فالوقت الذي ينفقه المدبرون في عملية الإدارة الاستراتيجية قد يؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية، وبالتالي فإنه يجب أن يدبروا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الاستراتيجية.
 2. ضعف الالتزام بالتنفيذ: إذا لم يقم المشاركون في صياغة الاستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ متابعتها، فإنهم قد يتصلوا من مسئولية القرارات الاستراتيجية التي تم الوصول إليها، وعليه فإنه

يجب تدريب المديرين الاستراتيجيين، على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذو القرارات، أو مساعدوهم.

3. الاحباط الناتج من عدم تحقيق الأداء، أو النتائج المرغوبة: حيث يجب تدريب المديرين على توقع حالات الاحباط، أو مشاعر اليأس التي قد تنترب الى نفوس المشاركين في عمليات إعداد الاستراتيجية، أو المنفذين لها في حالات عدم تحقق النتائج، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها. (ادريس والمرسي، 2006: 35)

وترى الباحثة أن مخاطر الإدارة الاستراتيجية يمكن الحد منها من خلال عمل دورات تدريبية للإداريين، والقادة الاستراتيجيين للعمل على توعيتهم، وتدريبهم، والعمل على التقليل، والحد من تلك المخاطر التي قد يواجهونها، والتي قد تعيق للوصول إلى الأهداف المرغوبة في منظماتهم.

التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية المدرسية.

بما أن المدرسة إحدى المنظمات غير الهادفة إلى الربح، وبالتالي فهي تتعرض إلى مجموعة من المحددات المؤثرة في إدارة عملياتها الاستراتيجية، حيث تختلف جوهرياً في العديد من القضايا، ومنها:

أ- تتصف الخدمة في المدرسة بأنها منتج غير ملموس، وبالتالي فإنها عملية قياسها، وتقييمها ليس بالأمر اليسير، وذلك بسبب تعدد الأهداف التي تختلف لمواكبة التحدي التكنولوجي، واحداث التوافق مع البيئة.

ب- قد تكون استجابة المستفيد ضعيفة، ومصدرها التمويلي ضعيف أو محدود بميزانية معينة.

ت- قد يتعرض العاملين إلى بعض الظروف البيئية داخل المدرسة، والتي تتعارض مع ميولهم واتجاهاتهم، مما ينعكس سلباً على ولائهم، والتزامهم.

ث- قد يتدخل أفراد من البيئة الخارجية في السياسات الإدارية، والأهداف الخاصة في المدرسة، والتي قد تحد من كفاءتها، وفعاليتها.

وعلى الرغم من كل الفوائد، والمزايا التي تحققها الإدارة الاستراتيجية للمدرسة، بوصفها إطار عمل شمولي، ومتكامل إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجه عملية استخدام هذا المدخل، والقدرة على تطويره، وخاصة في بيئتنا ذات الخصوصية من شتى النواحي (السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية..).

ومن أبرز هذه التحديات:

- تطوير عمليات التفكير، والانجاز، حيث إن إتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي، ومدى توافر الهيكلية اللامركزية، والتي تساعد المديرين بالتجربة العملية عند صياغة الاستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المدرسة، إنما تعد قضية هامة أو تحد كبير تواجه عمليات الإدارة الاستراتيجية للمدرسة.
- الإعداد للتأثير في البيئة، وتحليل متغيراتها الأساسية، حيث إن دراسة، وفهم البيئة إنما تمثل جانب مهم، وحيوي في عملية التفكير الاستراتيجي، والتحدي الأصعب هنا هو كيف يمكن للإدارة أن تؤثر على شكل الاتجاهات، والأحداث البيئية، والتي يحتمل أن يكون لها تأثير على القوة الدافعة، وعلى الإطار الاستراتيجي، ومن ثم على طبيعة العمل، وكيف يمكن للمدير أن يكون أكثر تفاعلاً مع ديناميكية عملية اتخاذ القرارات.
- وهذا يعتبر من أكبر التحديات في بيئتنا لما تواجهه من عدم الاستقرار السياسي، والاقتصادي، وكثرة العراقيل التي يسببها الاحتلال من اغلاق للمناطق، وتدمير للبنى التحتية، مما يجعل خطط المدير، واستراتيجياته في حالة من عدم الاتزان نتيجة لضالة نسبة الثبات فيها.
- وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد، والتغير المستمر، وهذه قد تجعل من عمليات الإدارة الاستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة.
- تردد العديد من المديرين في صياغة، وتحديد أهداف لهم، ولمدارسهم، مما يعني التزاماً عليهم، وبالتالي الخوف من عدم القدرة على تحقيقها مما يعني عدم الكفاءة، وبالتالي تهديداً لوجودهم في مدارسهم.
- قد يؤدي التطبيق غير الكفاء، وغير الفعال للخطط الاستراتيجية إلى بلوغ انطباع سيء لدى المدراء، وذلك بسبب وجود خطط أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الاستراتيجية التي تم وضعها.
- قصور، وضعف الموارد المادية، والبشرية المتاحة أمام المدرسة بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية. (الحسيني، 2000:293)

وترى الباحثة أن الإدارة الاستراتيجية تمثل مدخلاً تكاملياً، وشمولياً للتعامل مع العديد من التحديات التي تواجه المنظمات كما أن تحديات أخرى لا زالت تظهر، ويتطلب الأمر من الإدارة الاستراتيجية، وقادتها الاستراتيجيين أن يجدوا من الطرق، والوسائل التي تسهم في مواجهة هذه

التحديات، ولا يخفى علينا جهود وزارة التربية والتعليم في وقتنا الحالي وجهود القائمين عليها والعمل المكثف من وزارة التربية والتعليم في زيادة عدد الدورات التدريبية التي تسهم في التعرف على التحديات، وأقتراح الحلول المناسبة لها لضمان سير العملية التعليمية، ولضمان جودة المخرجات التعليمية .

تعليق:

من خلال العرض السابق للإطار النظري الذي تناول محورين العمليات الاشرافية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، والإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، يتضح للباحثة أهمية العمليات الاشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً في تحسين، وتطوير عمليتي التعليم والتعلم، والمساهمة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيّاً نتيجة للتطورات، والتغيرات السريعة التي تطرأ على مجال التدريس، والتي تؤكد حاجة المعلمين إلى مساعدة مدير المدرسة في تطوير مهاراتهم، وخبراتهم وقدراتهم في ظل تلك التطورات المتسارعة، والعمل على اثناء، وتطوير المنهاج لأنه يعد مطلباً ضرورياً خاصة في ظل المستجدات التربوية المتسارعة، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالعمليات الاشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً، حيث أن الاهتمام بها يعد خدمة تربوية تشمل جميع عناصر العملية التربوية.

والعمليات الاشرافية هي عمليات تختلف بدرجة كبيرة عن العمليات التقليدية التي يقوم بها مدير المدرسة، لذلك أصبح لزاماً على مدير المدرسة أن يستفيد من الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، ومن هذه الأساليب الادارة الاستراتيجية التي أضحت أساساً من أسس التطور، هذه الإدارة التي تجعل العمل المدرسي يسير بانتظام وفق خطة استراتيجية شاملة تركز على الاحتياجات الفعلية الحقيقية التي يمكن تحديدها على أرض الواقع ومتراپطة تجمع كل الاحتياجات المتعددة، والانجازات المتوقعة في وحدة متجانسة، ومتكاملة وثيقة الصلة بواقع المدرسة.

وهذا يتطلب من مدير المدرسة القيام بمهام حيوية تتمثل في قدرته على التعامل مع تلك التغيرات، والتحديات المعاصرة التي تواجهه في عمله الاشرافي، وقدرته على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتحديد مواطن القوة، وتعزيزها، ونقاط الضعف، والعمل على علاجها، والقدرة على مواجهة التحديات، واغتنام الفرص لعمليات التطور المستمر.

وفي ضوء ذلك يتبين لنا أهمية ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية وأنها ستسهم في فعالية العمليات الاشرافية لديهم، وخاصة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيّاً، واثناء وتطوير المنهاج، وبذلك سوف يتحقق التفوق، والتميز لمدارسهم، ويصبح التعليم ذو جودة عالية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- ❖ المحور الأول: دراسات تناولت موضوع العمليات الإشرافية.
- ❖ المحور الثاني: دراسات تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ تعقيب عام على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

تعد الدراسات السابقة من المرجعيات المهمة، التي يرجع إليها الباحث؛ وذلك للمساعدة في تشخيص المشكلة التي يريد دراستها؛ لذا لا بد لنا في هذه الدراسة الاستعانة بهذه الدراسات؛ للوقوف على آخر ما توصل إليه الباحثون في معالجتهم لموضوعاتهم من وجهات نظرية، وأطر منهجية، ونتائج نظرية يمكن أن تعين على تجنب تكرار ما تم إنجازه، ومناقشة الجديد الذي تحققت إضافته؛ لتتوير الباحثة بجميع الدراسات التي تناولت هذه العناصر، وكذلك لتحاكي أي سلبيات حصلت في تطبيق بعض الدراسات، ولإضافة معلومات جديدة إلى المعلومات السابقة التي توصل إليها الباحثون من قبل في موضوعات قريبة من موضوعها، ومحاولة عرضها بصورة يسهل بها التعرف إلى أهم خطواتها، والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وستقوم الباحثة باستعراض الدراسات العربية، والمحلية، والتي لها علاقة بالدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: دراسات تناولت موضوع العمليات الإشرافية:

المحور الثاني: دراسات تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية:

حيث بدأت الدراسات تسلسلها من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول

دراسات تناولت العمليات الإشرافية

أولاً- الدراسات العربية:

1. دراسة البارقي (2013) م بعنوان: "درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري، ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة".

هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً المتعلقة بالمعلمين، والطلاب، والمنهج، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، والمباني، والتجهيزات المدرسية في ضوء تحديات العولمة التربوية، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء متغيرات العمل، والمؤهل التربوي، وعدد سنوات الخبرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من جزأين رئيسيين، الجزء الأول المعلومات العامة، والجزء الثاني مكون من خمسة محاور تضمنت الممارسات المتوقعة لمهام مدير المدرسة مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري، ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة، وقد تكونت عينة الدراسة من (380) معلم، و(104) مدير، و(203) وكيل، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم المتعلقة بالمعلمين كانت بمجملها عالية حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.14)، وبانحراف معياري (0.97).
- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم المتعلقة بالمنهاج كانت بمجملها عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.46)، وبانحراف معياري (1.83).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين المتوسطات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم مشرفين مقيمين في ضوء التحديات التربوية للعولمة للأبعاد الخمسة، تُعزى لنوع المؤهل العلمي.
- توجد فروق تُعزى لمؤهلات المستجيبين لصالح حملة الدراسات العليا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد المعلمين، والمناهج الدراسية، والمباني المدرسية تُعزى لمؤهلات المستجيبين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات للمهام في أبعاد الطلاب، والمعلمين، والمناهج الدراسية تُعزى لسنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات مقابل الذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، ومقابل الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة المدير للمهام في جميع الأبعاد عدا البعد المتعلق بأولياء أمور الطلاب تُعزى للمسمى الوظيفي، لصالح الوكلاء مقابل المعلمين في بعد الطلاب، ولصالح المديرين في الأبعاد الأخرى، والممارسة ككل مقابل المعلمين، وكذلك لصالح الوكلاء مقابل المعلمين.

وتتلخص أهم التوصيات في تأكيد ضرورة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظه جده لمهامهم مشرفين مقيمين في ضوء تحديات العولمة التربوية تجاه الطلاب، والاهتمام بهذا الجانب، وخصوصاً في دعوة وسائل الإعلام لتغطية المناسبات المدرسية، والتنسيق مع إمام الحي، لتوعية الطلاب فكرياً، وسلوكياً عن سلبيات العولمة.

2. دراسة الحميضي (2012) م بعنوان: "معوقات ممارسة مدير المدرسة الثانوية للصلاحيات الممنوحة له من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية".

هدفت إلى التعرف إلى المعوقات الإدارية، والفنية التي تعوق مدير المدرسة عن ممارسته لصلاحياته من وجهة نظر أفراد الدراسة، وكذلك التعرف إلى المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة مدير المدرسة لصلاحياته من وجهة نظر أفراد الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما كانت أداة للدراسة عبارة عن استبانة، تم توزيعها على جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وعددهم (33) مشرف، وجميع مديري المدارس الثانوية الحكومية وعددهم (122) مدير بمدينة الرياض، واسترد الباحث منها عدد (30) مشرف من مشرفي الإدارة المدرسية، وعدد (103) مديراً من مديري المدارس، فبلغ عدد عينة الدراسة (133) فرد من أفراد الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- جاءت كثرة المهام الإدارية، وضعف مرونة الصلاحيات، وقلة الاعتمادات المالية، ونقص الكادر الإداري من أبرز المعوقات الإدارية، وجاء القصور في منح الحوافز المادية لمدير المدرسة، ولأعضاء المجالس، واللجان المدرسية، وعدم كفاية المرافق، والتجهيزات، وضعف تأهيل أعضاء المجالس، واللجان المدرسية من أبرز المعوقات التي تعوق مدير المدرسة

الثانوية عن ممارسة صلاحياته، وبلغ متوسط موافقة أفراد العينة حول محوري المعوقات الإدارية، والفنية (3.82 من 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة تلك المعوقات كبيرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول محوري المعوقات الإدارية، والفنية تعزى لمتغيرات الدراسة.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- تأمين الكادر الإداري، والفني ذو الكفاءة المهنية المساعد للمدير في إدارة شؤون المدرسة للتخفيف من المهام اليومية له.

- اعتماد نظام الحوافز المادية، والمعنوية لمدير المدرسة، ولأعضاء المجالس، واللجان المدرسية.

- توفير كافة الإمكانيات المادية، والتقنية، والفنية اللازمة لسير العمليات التعليمية في المدارس.

3. دراسة الزهراني (2010) م بعنوان: "إسهام مدير المدرسة والمشرف التربوي المنسق في بعض مجالات النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والمخوة".

هدفت إلى التعرف إلى درجة إسهام كل من مدير المدرسة، والمشرف التربوي المنسق في النمو المهني للمعلمين في المجالات (التخطيط، الوسائل التعليمية، العلاقات الإنسانية، التقويم)، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة تجاه إسهام مدير المدرسة، والمشرف المنسق في النمو المهني للمعلمين، والتي تعزى إلى اختلاف درجة (المؤهل، نوع المؤهل، سنوات الخدمة، المحافظة التعليمية)، وتحديد قوة العلاقة الارتباطية، والفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إسهام كل من مدير المدرسة، والمشرف التربوي المنسق في النمو المهني للمعلمين، اتباع الباحث المنهج الوصفي، فيما تكونت عينة الدراسة من (340) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية في كل من محافظة جدة التعليمية (مكتب التربية والتعليم بالنسيم)، ومحافظة المخوة التعليمية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- يسهم مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين في مجالي التخطيط، الوسائل التعليمية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.38)، (3.34) على الترتيب، وفي مجالي العلاقات الإنسانية، التقويم بدرجة كبيرة وبمتوسط (3.72)، (3.53) على الترتيب.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه إسهام مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين تعزى لدرجة المؤهل، وسنوات الخدمة.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- ضرورة زيادة إسهام مدير المدرسة، والمشرف التربوي المنسق في الجوانب التي أشارت نتائج الدراسة إلى تدني إسهامها معاً مثل (تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، والحرص على توفير شبكة الإنترنت في المدرسة.
- أن يزيد المشرف التربوي المنسق من إسهامه في تعريف المعلمين بالأهداف العامة، والمرحلية للتعليم، والتشاور مع المعلمين قبل اتخاذ القرارات، ويقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلمين على تحويل الأهداف إلى مواقف تربوية مخطط لها.
- زيادة التنسيق، والتعاون بين مدير المدرسة، والمشرف التربوي المنسق في تنمية المعلمين مهنيًا.
- تنظيم برنامج للمعلمين الذين يحملون المؤهل دون الجامعي لإكمال دراستهم عن بُعد بدعم من وزارة التربية، والتعليم، والتعاون مع الجامعات المحلية.

4. دراسة القاسم (2010) م بعنوان: "دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة".

هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي حيث يتناسب مع أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (584) مشرفاً، ومديراً، ومعلماً، من العاملين في إدارة التربية والتعليم للبنين بمحافظة جدة للعام الدراسي 1431/ 1432 هـ، واستخدم الباحث الاستبانة اللازمة لأغراض الدراسة، والتي تضمنت (24) فقرة تقيس دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التربوي التطويري، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي، وتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، وتحليل الارتباط (معامل بيرسون)، واختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان بدرجة متوسطة.
- إن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية.

- إن دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة.
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة تعزى لمتغير العمل الحالي، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة.
- وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- ضرورة تدريب مديري المدارس على تحديد المسارات الإشرافية في الإشراف التطويري، وكيفية العمل وفق كل مسار من المسارات من أجل تطبيق ذلك في مدارسهم، وزيادة الدورات التدريبية المخصصة في مجال الإشراف التطويري لدى مديري المدارس، والمعلمين، والمشرفين التربويين، وذلك لأن عمليات التدريب تسهم في زيادة خبراتهم في التعامل مع مشكلات الإشراف التطويري، مع إعطاء الأولوية لذوي الخبرات المتخصصة.
- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بالمنطقة، وخاصة في المنطقة الغربية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، والتخطيط لإعطاء دورات تدريبية حول كيفية تفعيل الإشراف التطويري لدى مديري المدارس في مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة جدة، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية، والمتابعة الجادة.

5. دراسة العنزي (2009) م بعنوان: " واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة، والمشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر " .

هدفت إلى التعرف إلى درجة التكامل بين ممارسات المشرف التربوي، ومدير المدرسة تجاه مسؤولياتهم في مجالات التخطيط، النمو المهني للمعلمين، رعاية التلاميذ) في ضوء آلية الإشراف المباشر، من وجهة نظرهم في قطاع عرعر التعليمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس، والمشرفين التربويين المنسقين في قطاع عرعر التعليمي والبالغ عددهم (86) فرداً منهم (66) مديراً، و(20) مشرفاً تربوياً منسقاً، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد تضمنت (56) عبارة، وقام الباحث ببنائها مستفيداً من أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية: (معادلة ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة، التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية،

الانحرافات المعيارية، اختبار T، واختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، واختبار ليفتر)، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة، والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق بالنمو المهني من جهة نظر مديري المدرسة كانت بدرجة (متوسطة)، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بدرجة (عالية).

- إن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة، والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق بالتخطيط من جهة نظر مديري المدارس، والمشرفين التربويين كانت بدرجة (عالية).

- إن درجة التكامل بين ممارسات مدير المدرسة، والمشرف التربوي تجاه دورهم فيما يتعلق برعاية التلاميذ من جهة نظر مديري المدارس، والمشرفين التربويين كانت بدرجة (متوسطة).

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- تدريب المشرفين التربويين، ومديري المدارس على أسس ومبادئ التخطيط المشترك، وذلك من خلال إقامة ورش عمل، ودورات تدريبية تتناول التخطيط المشترك.

- الاستمرار في تنسيق الجهود بين المشرف التربوي، ومدير المدرسة في مجال تنمية المعلمين مهنيًا، والعمل على زيادة ذلك بالتقويم المستمر للممارسات المشتركة في هذا المجال.

- إجراء ندوات يشارك فيها مشرفو التوجيه، والإرشاد الطلابي بصفة خاصة، إلى جانب مديري المدارس، وبقية المشرفين التربويين، وأن لا يقتصر دور المشرف التربوي، ومدير المدرسة في مجال رعاية التلاميذ.

6. دراسة الحلاق (2008) م بعنوان: " متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإتجاهات المعاصرة ".

هدفت إلى التعرف إلى واقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإتجاهات المعاصرة، وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس الثانوية، والتعرف إلى متطلبات تطوير الإشراف في المرحلة الثانوية، كما هدفت إلى التعرف إلى أثر متغيرات الجنس، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على درجة تطبيق الإتجاهات المعاصرة للإشراف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (78) مشرفاً ومشرفة، و(112) مديراً، ومديراً يعملون في ست مناطق تعليمية هي: شمال غزة، وغرب غزة، شرق غزة، الوسطى، خان يونس، ورفح للعام الدراسي (2007-2008 م)، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء، وتطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبيان، واشتمل على (78) فقرة موزعة

على خمسة مجالات، وهي: (أهداف الإشراف التربوي، مهام الإشراف التربوي، أساليب الإشراف التربوي، اختيار، وتعيين المشرف التربوي، وتدريب المشرفين التربويين)، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية: (طريقة التجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ ألفا، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات، والمجالات، واختبار (T.Test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط بيرسون، وسيبرمان - براون، وجثمان، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن هناك درجة استجابة جيدة لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (%78.6-%70.3) من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومديري المدارس الثانوية، أما الدرجة الكلية لمجالات استبيان متطلبات الإشراف التربوي الخمسة، فقد حصلت على درجة استجابة جيدة عند مستوى (72.7%).

- جاءت مجالات الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً كما يلي: اختيار، وتعيين المشرف التربوي، مهام الإشراف التربوي، أساليب المشرف التربوي، تدريب المشرفين التربويين، وأهداف الإشراف التربوي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين، ومديري المدارس الثانوية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، وذلك في مجال اختيار، وتعيين المشرف التربوي لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات المشرفين التربويين، ومديري المدارس الثانوية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، وسنوات الخدمة.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- قيام وزارة التربية والتعليم بترتيب زيارات لبعض المشرفين التربويين لدول أخرى للاطلاع على تجربتها في مجال الإشراف التربوي، والاستفادة منها.

- تدريب المشرفين التربويين على أيدي خبراء متخصصين من الخارج، والجامعات الفلسطينية.

- تدريب المشرفين التربويين على استخدام أساليب إشرافية معاصرة.

7. دراسة العبود (2008) م بعنوان: "أساليب الإشراف التربوي كما يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين".

هدفت إلى التعرف إلى أساليب الإشراف التربوي التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية على المعلمين بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، وكان من أبرز نتائج الدراسة:

- إن مديري المدارس الثانوية بمدينة الدمام يمارسون أحد عشر أسلوباً -التي تناولتها نتائج الدراسة - عند قيامهم بعملية الإشراف، على تفاوت في درجة الممارسة، حيث جاء أسلوب الاجتماع بالهيئة التعليمية، والمداولات الإشرافية (اللقاء الفردي) أكثر الأساليب استخداماً إذ يمارس هذان الأسلوبان من قبل مديري المدارس بدرجة (دائماً).

- هناك أساليب إشرافية يمارسها المديرون بدرجة (أحياناً)، وهي الأساليب الآتية: الزيارة الصفية، تبادل الزيارات، النشرات التربوية، الدروس التوضيحية، الدورات التدريبية، الندوات التربوية، القراءات الموجهة، المشاغل التربوية، البحوث التربوية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة المديرين لأساليب الإشراف التربوي تبعاً لخبرة المعلمين، وذلك بين المعلمين من ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، والمعلمين ذوي الخبرة خمسة عشر سنة فأكثر، وذلك لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكثر، وهذه النتيجة تشير إلى أن المديرين يمارسون أساليب الإشراف التربوي بدرجة أكبر مع المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة المديرين لأساليب الإشراف التربوي، تبعاً لتخصص المعلمين، وذلك بين معلمي اللغة العربية، ومعلمي الرياضيات، ولصالح معلمي الرياضيات، مما يعني أن المديرين يمارسون أساليب الإشراف التربوي بدرجة أكبر مع معلمي الرياضيات.

وكان من أبرز توصيات الدراسة:

- تبين من نتائج الدراسة أن جميع أساليب الإشراف التربوي تمارس بدرجة متفاوتة من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة الدمام، إذ يمارس أسلوبان بشكل دائم هما: أسلوب الاجتماع بالهيئة التعليمية، وأسلوب المداولات الإشرافية، (اللقاء الفردي)، فيما تمارس الأساليب الآتية بدرجة أحياناً، وهي: الزيارة الصفية، تبادل الزيارات، النشرات التربوية، الدروس التوضيحية، الدورات التدريبية، الندوات التربوية، القراءات الموجهة، المشاغل التربوية، البحوث التربوية، مما يتطلب من إدارة الإشراف التربوي بالمنطقة ممثلة بمراكز الإشراف التربوي، وقسم الإدارة

المدرسية توجيه اهتمامها نحو مديري المدارس، باعتبارهم مشرفين تربويين مقيمين، وتوعيتهم بضرورة استخدام جميع أساليب الإشراف التربوي المتعددة بشكل دائم.

8. دراسة الطعاني (2008) م بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن".

هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية، ومدى تنفيذهم لها، تكون مجتمع الدراسة من (3200) معلماً، ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (201) معلماً، ومعلمة، وقد قام الباحث بتطوير أداة لقياس ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية تكونت من أربع مجالات تشمل على (36) فقرة، واستخرج الباحث دلالات الصدق بعرضها على عدد من المحكمين، والمختصين، واستخرج معامل الثبات وفق تطبيق الاختبار، وإعادةه حيث بلغ الثبات (0.92)، ولإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: (تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة لكل من الخدمة، وتفاعل الجنس مع الخبرة، والمؤهل.

وكان من أبرز توصيات الدراسة، عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بتحليل، وتطوير المدارس.

9. دراسة الشهري (2006) م بعنوان: "مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً".

هدفت إلى التعرف إلى مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمي المرحلة المتوسطة من ممارسة مدير المدرسة بوصفه (مشرفاً مقيماً) من وجهة نظر المعلمين في المهارات الآتية: (تخطيط الدروس، النشاط غير الصفّي، إدارة الصف، التعامل مع الطلاب، الوسائل التعليمية، التعامل مع أولياء الأمور)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام ببناء استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة في إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، والبالغ عددهم (328) معلماً.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن درجة النمو المهني الذي يكتسبه معلمي المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة (بوصفه مشرفاً مقيماً) أتت بدرجة متوسطة في مجالات (تخطيط الدروس، النشاط غير الصفّي، إدارة الصف، الوسائل التعليمية، التعامل مع أولياء الأمور)، وبدرجة كبيرة في مجال التعامل مع الطلاب.

- اتفاق نسبة كبيرة من مجتمع البحث حول الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة النمو المهني المكتسب من مدير المدرسة (بوصفه مشرفاً مقيماً) أهمها: الاهتمام بتطوير البيئة المناسبة داخل المدرسة، والتي تساعد في زيادة النمو المهني للمعلم، وأن يتم ترشيح مدير المدرسة على أسس علمية، وموضوعية، وقدرة تتيح له القيام بمهامه الإشرافية كما هو متوقع منه.

10. دراسة الشهراني (2005) م بعنوان: "برنامج مقترح للمشرف المقيم في مراحل التعليم العام".

هدفت إلى الوصول إلى برنامج مقترح للمشرف المقيم في مراحل التعليم العام، والكشف عن مدى موافقة المتخصصين، والمشرفين التربويين على أهداف، ومحتوى هذا البرنامج، وأساليب ووسائل تنفيذه، وأساليب تقويمه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتخصصين في المناهج، وطرق التدريس، والإدارة التربوية، والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، وكلية إعداد المعلمين بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (32) متخصصاً من أصل (70)، والمشرفين التربويين بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (117) مشرفاً من أصل (140).

وكان من أبرز نتائج الدراسة إن مهام المشرف المقيم التي يقوم بتنفيذها في مراحل التعليم العام في مجالات تطوير أداء المعلمين، وتنميتهم مهنيًا، المناهج الدراسية، رعاية التلاميذ، التعاون مع الإدارة المدرسية، العلاقات الإنسانية حصلت على درجة موافقة عالية.

11. دراسة الرميح (2005) م بعنوان: "دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين دراسة تقويمية".

هدفت إلى التعرف إلى مدى مساهمة المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تحد من تنمية المشرف التربوي المقيم للمعلمين مهنيًا، إضافة إلى تأثير متغيرات الدراسة على استجابة أفراد الدراسة نحو مساهمة المشرف المقيم في التنمية

المهنية للمعلمين، والصعوبات التي تحد من ذلك، ولتحقيق تلك الأهداف اعتمد الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة أداة للدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على خمسة مجالات، وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، والتي تكونت من (522 معلماً - 16 مديراً - 27 مشرفاً مقيماً) في جميع المراحل الدراسية الثلاث في أربعة مجتمعات تعليمية حكومية بمدينة الرياض، استخدم الباحث لتحليل النتائج معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفايرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، واختبار تحليل التباين، واختبار شيفيه، واختبار (ت).

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- يسهم المشرف المقيم في تنمية المعلم في مجال التخطيط للدرس، وإعداده بدرجة متوسطة.
- يسهم المشرف المقيم في تنمية المعلم في مجال تنفيذ الدرس بدرجة متوسطة.
- يسهم المشرف المقيم في تنمية المعلم في مجال التقويم بدرجة متوسطة.
- يسهم المشرف المقيم في تنمية المعلم في مجال إدارة الصف بدرجة متوسطة.
- يسهم المشرف المقيم في تنمية المعلم في مجال النمو المهني بدرجة متوسطة.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- يجب التركيز على التأهيل المسبق للمشرف المقيم ليقوم بدوره في تنمية المعلمين مهنيًا.
- ينبغي للمشرف المقيم زيادة الإسهام في تنمية المعلم مهنيًا في مجال التخطيط للدرس، وإعداده، وخاصة العناية بميول التلاميذ، وربطها بالأهداف التدريسية.
- يجب على المشرف المقيم العناية بشكل أكبر بالنمو المهني الذاتي للمعلم، وخاصة تشجيع المعلم على القيام ببحوث علمية مناسبة تساعد على زيادة معرفته، وتطوير قدراته التدريسية في المادة الدراسية التي يتولى تدريسها للطلاب.

12.دراسة الزهراني(2005) م بعنوان: "دور مديري المدارس في تحقيق أهداف الإشراف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، والمشرفين التربويين بمحافظة المخواة التعليمية".

هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس في تحقيق أهداف الإشراف التربوي في مجال التخطيط التربوي للدرس، والعلاقات الإنسانية، والتنمية المهنية للمعلمين، والتقويم، والتحصيل الدراسي، وإلى توضيح الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة في تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وتكون مجتمع الدراسة من (93) مديراً، و(49) مشرفاً تربوياً، واستخدم الباحث الأساليب

الإحصائية لمعالجة البيانات إحصائياً ثم استخدام الطرق التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية إضافة إلى اختبار T ، وتحليل التباين.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- التباين، والاختلاف في درجات تحقيق مديري المدارس لأهداف الإشراف التربوي.
 - جاء توظيف البحث العلمي كأقل الأهداف تحقيقاً من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من مديري المدارس، والمشرفين التربويين في تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
- وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:
- تحسين مديري المدارس، والمشرفين التربويين لدورهما في مساندة المعلمين، ومساعدتهم في أداء رسالتهم.
 - إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس من قبل الإشراف التربوي لتوضيح دورهم الفني في الإشراف التربوي، وتدريبهم على أساليبه الحديثة.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

1. دراسة برانت (2009) Burant, بعنوان: "العلاقة بين الإشراف التعليمي، والمهني في مجتمعات التعلم كحافز للنمو المهني".

"The Relationship of Instructional Supervision and Professional Learning Communities as Catalysts for Authentic Professional Growth".

هدفت إلى تحقيق الروابط بين التعلم المهني، وممارسة الرقابة التعليمية كحافز للنمو المهني الأصيل، حيث لم يكن هناك بحوث كبيرة في الإشراف التعليمي، والمهني في مجتمعات التعلم، ولكن لم يتم عمل الكثير بشأن الاتصال، والآثار المترتبة على هذه الأنشطة المهنية على بعضها البعض.

ركزت أسئلة الدراسة على الجمع بين مستوى الاتفاق بين المعلمين، والإداريين في المدرسة فيما يتعلق بصفات الإشراف التعليمية الفعالة، والناجحة في مجتمعات التعلم المهنية، أيضاً ركزت على معايير نجاح مجتمعات التعلم المهني فيما يتعلق بالممارسة الفعالة للإشراف التعليمية.

استخدمت الدراسة في منهجية البحث لجمع المعلومات شعبة دراسية واحدة، واستخدمت مسحاً لجميع تصورات المعلمين، والإداريين في المدارس بشأن نجاح مجتمعات التعلم المهنية، والإشراف التعليمي الفعال.

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من المسح، واحد يتكون من المعلمين، والآخر يتكون من مسؤولين في المدرسة، ومن التحليل الذي قدمه الباحث، وبيانات المسح التي تم جمعها، تبين أن من تصورات المعلمين، والإداريين في النظام المدرسي في مجتمعات التعلم المهنية يمكن أن تحتوي على الصفات المحددة التي تدعم الإشراف التعليمي الفعال، ويمكن الجمع بين هذين النشاطين المهنيين لتصبح حافزاً للنمو المهني للمعلمين، والإداريين في المدرسة، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة تسلط الضوء على شروط مسبقة منها: أنه يلزم لبيئة، أو منطقة النمو المهني استخدام مجتمعات التعلم المهني لدعم الإشراف التعليمي.

واستناداً إلى النتائج الرئيسية للدراسة هناك نتائج فرعية منها:

- الحاجة إلى إدارة الوقت بفعالية.
- توفير موارد كافية لدعم الإشراف التعليمي من خلال مجتمعات التعلم المهنية.
- النظام المدرسي يحتاج أيضاً إلى تنمية ثقافية متواجدة إلى فهم مشترك للإشراف التعليمي، والمهني في مجتمعات التعلم.

- وجود الملكية، والقيادة المشتركة ضرورة لخلق بيئة يمكن أن تبني ثقافة تعاونية لازمة لمجتمعات التعلم المهنية الناجحة، والإشراف التعليمي الفعال.

2. دراسة ايدي، وزبيدة (Eady&Zepeda,2007) بعنوان: "اثر الإصلاح الإلزامي على التقييم، والإشراف، وتطوير العاملين".

Evaluation,Supervision,And Staff Development under Mandated Reform: The Practices of RURAL middle School Principals".

هدفت إلى التعرف إلى أثر الإصلاح الإلزامي على التقييم، والإشراف، وتطوير العاملين، حيث تم بحث تصورات ثلاثة مديرين من مدارس متوسطة ريفية بينما كانوا يطبقون قانون الإصلاح التربوي لعام 2000م، وأجريت ثلاث مقابلات مع كل من المشاركين الثلاثة بمجموع تسع مقابلات، وأظهرت البيانات خمس تصورات، هي:

- يتم تقييم كفاءة المعلم فقط بواسطة نتائج الاختبارات القياسية.
- يتم الإشراف عن طريق زيارات صفية.
- التمويل المحدود يحد من فاعلية تقييم العاملين .
- تطبيق القانون بصورة عكسية على جدول المدرسة المتوسطة التقليدي.

3. دراسة جلانز، وجيفري (Glanz, Jeffery,2007) بعنوان: "تأثير الإشراف التعليمي على الإشراف، وعلى أداء الطالب".

Impact of Instructional Supervision on Supervision and Student Achievement.

هدفت إلى معرفة تأثير الإشراف التعليمي على الإشراف، وعلى أداء الطالب، وتبين هذه الدراسة ثلاثة أجزاء عن حالة الإشراف التعليمي في العديد من المدارس الحكومية في مدينة نيويورك، حيث وجد الباحثون في الأجزاء الأولى من الدراسة عن طريق الاستخدام المكثف للاستبيانات، والمقابلات أن الإصلاح التربوي المركزي له نتائج مهمة على الإشراف التعليمي، وأوضحت النتائج أن المديرين يتم إعطاؤهم مهمات غير تعليمية، ولم يكن لديهم الوقت للقيام بالإشراف المستمر، والبناء، وغالباً كان يعهد بالإشراف إلى المديرين غير المديرين على الإشراف، وليس لهم سلطة المؤسساتية لعمل الإصلاحات اللازمة من أجل ضمان التدريس الجيد، وأوضح المعلمون أنه في العديد من الحالات كان الإشراف تقييماً، واستنتج الباحثون أن النظام عالي

المركزية في المدارس الذي أعطى المناهج الإلزامية قد أضاف مسؤوليات إلى المشرفين، وتم اكتشاف العديد من أمثلة التطوير الإشرافي، والمهني.

4. دراسة باركسديل (Barksdele,2005) بعنوان: "العلاقة بين دور مديري المدارس في النمو المهني، والمدرسة الفعالة في نظام مختار".

هدفت إلى تحديد الفرق بين مفاهيم مديرة المدرسة حول دورها في النمو المهني في المدارس الفعالة، ومفاهيمها في المدارس الأقل فعالية، وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة المؤثرة في هذه المفاهيم.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دور مديرة المدرسة في النمو المهني في المدارس الفعالة، ومفاهيم دورها في النمو المهني في المدارس الأقل فعالية.
- ظهرت البنود المتعلقة بما تقوم به مديرة المدرسة من إشراف، ومتابعة من أجل توفير فرص النمو المهني على درجة كبيرة من الأهمية بمقارنةً بالبنود الأخرى.

5. دراسة كولاندونو (Colantonio,2005) بعنوان: " نحو الهدف: الإشراف التعليمي، وتطوير طواقم العمل".

"On Target: Combined Instructional Supervision and Staff Development"

هدفت إلى تطوير نموذج يسمح للمديرين بتكامل، وظيفتي الإشراف التعليمي، وتطوير العاملين، وأوضحت أنه إذا كان هدف المدرسة هو تحسين جودة البيئة التعليمية التي تقدمها لتلاميذها (بيئة تشجع التفكير الإبداعي، وحل المشاكل، والتعلم التعاوني، والمستويات العليا من التفكير)، فإنه يجب على مدير المدرسة أن يوفر نفس تلك البيئة للمعلمين الذين هم مسؤولون بشكل مباشر عن نجاح المدرسة، والتلاميذ، وأن تطوير نموذج يسمح للمديرين بتكامل، وظيفتي الإشراف التعليمي، وتطوير العاملين اللتين أحياناً ما تكونان منفصلتان سوف تساهمان في إنجاز هدف المدرسة كمؤسسة تعليمية، وسوف تساعدان التلاميذ على التقدم في كل حصة دراسية، لتكامل تلك المسؤوليات، كما يجب على المدير تطوير المعرفة وأن يؤسس الثقة، وأن يتبنى بيئة تعليمية، كما أوضحت أن نموذجي الإشراف التحليلي، والتدريب الإدراكي ضروريان لجعل العملية ناجحة.

6. دراسة هايبرت (Hibert, 2000) بعنوان: "مدير المدرسة كمشرف مقيم".

"Mentoring Leadership"

هدفت إلى إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة تجاه الهيئة الإدارية، والتعليمية، والطلاب في ثانوية سانتا مونيكا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة وتهدف الدراسة أيضاً لإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية، والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة، ومساعدتها داخل المدرسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- من مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة إشراك الهيئة الإدارية، والتعليمية في حل المشكلات الإدارية، والتربوية التي تواجه المدرسة من خلال عقد اجتماع أسبوعي بشكل منتظم لمعالجة تلك المشكلات ، وأيضاً تنمية روح الدعاية، والتشجيع، والتعزيز لدى العاملين بالمدرسة للتغلب على المشكلات التي تواجهها، وكذلك، ومن مهامها داخل المدرسة تقديم مصلحة الطلاب على جميع الاعتبارات.

- إعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية، والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة، ومساعدتها داخل المدرسة.

المحور الثاني

دراسات تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية

أولاً- الدراسات العربية :

1. دراسة البنا (2012)م بعنوان: "درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها".

هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وسبل تفعيلها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث تكونت من (55) فقرة، موزعة على سبعة مجالات وهي: (توفير فرص التعليم المستمر - تشجيع الحوار، والاستفسار - تشجيع العمل التعاوني الجماعي - إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، والتعلم - تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة - ربط المدرسة بالبيئة الخارجية - القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وقد تكونت عينة الدراسة من (405) معلم، ومعلمة تم أخذهم بطريقة طبقية عشوائية تناسبية، بنسبة (10.8%) من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (4048) معلماً، ومعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2012/2011) م، وتحليل استجابات أفراد العينة، استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (spss).

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، لدى أفراد العينة بلغ (3.21)، وبوزن نسبي (64.2%)، وبدرجة توافر متوسطة، إلا في المجال السابع حيث حصل على درجة توافر كبير، بمتوسط حسابي (3.44)، وبوزن نسبي (68.8).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المديرية، وكانت الفروق لصالح مديريةية غرب غزة على مديريةية خان يونس، وشمال غزة في المجال الأول، والرابع، ولصالح مديريةية غرب غزة، ومديرية الوسطى على مديريةية شرق خان يونس في المجال الثاني، ولصالح مديريةية شرق خان يونس في المجال الخامس.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- عقد دورات تدريبية، وورش عمل لمديري المدارس، والمعلمين؛ لتوضيح أسلوب المنظمة المتعلمة، وكيفية تفعيله في المدارس.
- ضرورة إعادة هيكلة المدارس، وفقاً لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- العمل على توفير الميزانيات اللازمة من قبل الإدارات العليا، لدعم استخدام استراتيجيات المنظمة المتعلمة داخل المدارس.

2. دراسة المصري(2011م) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم"

هدفت إلى الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين، استبانة للتخطيط الاستراتيجي مكونة من (61) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: (صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة- صياغة رسالة المدرسة- صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة- تحليل البيئة الداخلية للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة- المتابعة والتقييم)، واستبانة للثقافة التنظيمية مكونة من (39) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (ثقافة القوة- ثقافة النظم والأدوار- ثقافة التعاطف الإنساني- ثقافة الإنجاز).

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي(2010_2011)م.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي قد بلغت (82.18%)، وقد جاء المجال الثاني درجة ممارسة مدير المدرسة لصياغة رسالة المدرسة في المرتبة الاولى بوزن نسبي قدره(83.98%)، يلي ذلك المجال السادس: درجة ممارسة مديري المدارس للمتابعة والتقييم حيث حصل على وزن نسبي(83.93%) يليه المجال الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة حصل على وزن نسبي (82.44%) ثم المجال الاول:درجة ممارسة مديري المدارس لصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة حصل على وزن

نسبي(81.96%)، يلي ذلك المجال الثالث:درجة ممارسة مديري المدارس لتحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة حيث حصل الوزن النسبي(81.33%)، وحصل المجال الخامس: ممارسة مديري المدارس لتحليل البيئة الخرجية للمدرسة حصل على المرتبة السادسة، والاخيرة بوزن نسبي قدره(97.11%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، وأنثى).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1_5 سنوات، 6_10 سنوات، أكثر من 10سنوات).

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع أبعاد مقياس التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

وكان من أبرز توصيات الدراسة :

- إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ويرأسها مدير المدرسة، على أن يكون جميعاً مؤهلين أداءياً حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية المدرسة المستقبلية لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي، والوضع المأمول.

3. دراسة يونس(2009) م بعنوان: "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة".

هدفت إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، وهو:

كيف يمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعددهم (151) مشرفاً، ومشرفة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2008_ 2009 ، وبلغت عينة الدراسة (100)مشرفاً، ومشرفة تربوية.

وقام الباحث ببناء، وتطوير أداة الدراسة وهي استبانة اشتملت على قسمين هما: درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة- معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة.

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاوزان النسبية للفقرات، والمجالات لتحديد درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، ومعرفة معوقاته، كما استخدم اختبار "ت" واختبار تحليل التباين الأحادي "One Way Anova"، واختبار شيفيه البعدي 'Scheffe'.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة بوزن نسبي (36.86%).
- درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة بوزن نسبي (66.87%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف في محافظات غزة لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- إعداد 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 الأشراف التربوي، والمجتمع المحلي من خلال حضور المشرفين التربويين اجتماعات أولياء الأمور، وتشكيل فريق من المشرفين التربويين لزيارة المؤسسات، والجمعيات التي يمكن أن تساعد الإشراف التربوي.

4. دراسة (سكيك، 2008)م بعنوان: " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة".

هدفت إلى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ، وللإجابة على أسئلة الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة المتعلقة بموضوع الدراسة، وعرض العلاقات بين عناصرها، وتكون مجتمع الدراسة من (117) مديراً، ومديرة، وقد تم اعادة (110) استبانة من أفراد عينة الدراسة، مما يمثل (94%) من العينة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (88.69%).
- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (85.62%).
- إن درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (83.26%).
- إن درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (79.65%).

وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت النتائج ما يأتي:

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

5. دراسة شحادة (2008) م بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية، والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، وسبل تطويرها".

هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات، تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: (نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وقد استخدمت الدراسة في سبيل تحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، ورئيس قسم من أصل (214) مشرفاً تربوياً، ورئيس قسم، وتم

تصميم استبانة تكونت من (83) فقرة موزعة في ثلاثة مجالات رئيسية، هي (ممارسة عمليات تصميم الاستراتيجية - ممارسة مهارات تنفيذ الاستراتيجية - ممارسة مهارات التقييم، والرقابة الاستراتيجية)، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية: (برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss)، ومعادلة الفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية)، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- يمارس مديرو التربية والتعليم عمليات تصميم الاستراتيجية بدرجة (76.36%).
- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات تنفيذ الاستراتيجية بدرجة (65.89%).
- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات التقييم، والرقابة بدرجة (66.44%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، تعزى لمتغير نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- تنظيم برامج تدريبية تهدف لتحسين مستوى أداء مديري التربية والتعليم في ممارسة العمليات الاستراتيجية.
- نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين العاملين في مديريات التربية والتعليم، وإشعارهم بأهمية، وضرورة اتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية.
- منح مدير التربية والتعليم صلاحيات واسعة تمكنه من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمديرية بما يتناسب، ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية.
- وضع نظام واضح، وعادل لمراقبة، وتقييم أداء العاملين، مع مراعاة ربط مستوى الأداء بمقدار الإنجاز المتحقق، على أن يتم تعريفهم بنتائج التقييم، ومناقشته فيها.

6. دراسة الحوراني (2007)م بعنوان: " تحديد الإحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي، والعشرين في الأردن " .

هدفت إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي، والعشرين، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإحتياجات التدريبية، وبين المتغيرات الأكثر شيوعاً في هذا المجال، وتتعلق أسئلة

الدراسة بتحديد الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين من وجهة نظر رؤساء الأقسام، ومديري التربية والتعليم، ومديري المدارس، ومديراتها، إضافة إلى تحديد التحديات التي تواجه القيادات التربوية في القرن الحادي، والعشرين، والتعرف إلى درجة أهمية الإحتياجات التدريبية لدى القادة، ودرجة توفرها لديهم، إضافة إلى معرفة أثر كل من متغيرات المركز، والجنس، ونوع التعليم، والمؤهل، والإقليم على درجة أهمية، وتوافر الإحتياجات لدى القادة التربويين في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين ممن هم بوظيفة مدير تربية وتعليم البالغ عددهم (36) مديراً من العام الدراسي (2006/ 2007 م)، ورؤساء الأقسام البالغ عددهم (372) رئيساً، ومديري المدارس، ومديراتها البالغ عددهم (6631) قيادياً من التعليم الحكومي، والخاص، واختيرت عينة عشوائية من مديري المدارس، ومديراتها بلغ عددها (940) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (89%) من مجموع المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (75) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (صياغة الأهداف التربوية، والتخطيط المستقبلي، وتنمية الموارد البشرية، والمتابعة، والتقييم)، وقد استخدمت لأغراض التحليل الإحصائي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه لمعرفة واقع الإحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن واقع تحديد الإحتياجات التدريبية لدى القيادات التربوية جاء بنسب متوسطة لجميع مجالات الدراسة مما يمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب.
- إن درجة توافر الإحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين كانت بدرجة متوسطة لجميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية الإحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين تعزى إلى متغيرات الإقليم، والمؤهل، والخبرة، والمركز الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية الإحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين تعزى إلى متغيرات الجنس، ونوع التعليم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر الإحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين تعزى إلى متغيرات الإقليم، والخبرة، والمركز الوظيفي، ونوع التعليم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر الإحتياجات التدريبية لدى القادة التربويين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والجنس .

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- ضرورة الاهتمام بمفهوم الاحتياجات التدريبية، واستخدام الأساليب، والطرق المنهجية العلمية، والأسس العلمية لتحديدها، وبناء البرامج التدريبية الفعالة، والإبتعاد عن الآراء، والإجتهادات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

7. دراسة العزازي (2008م) بعنوان: "استخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإشرافية"

هدفت إلى صياغة تصور استراتيجي لرفع كفاءة المشرفين التربويين داخل المدرسة باستخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية: معرفة أهم الأدوار المتوقعة من المشرفين التربويين داخل المدرسة، وتحديد أهم خطوات، ومهارات الإدارة الاستراتيجية التي يجب على المشرفين التربويين اكتسابها، والوقوف على واقع امتلاك المشرفين التربويين داخل المدرسة لهذه المهارات، وصياغة التصور المقترح لرفع كفاءة المشرفين التربويين داخل المدرسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم أخذ عينة ممثلة من معلمي المرحلة الثانوية للعام الدراسي (2008/2009م)، في المحافظات الآتية: (القاهرة، الجيزة، الإسكندرية، الشرقية، المنيا) وكان بنسبة (4.65)، وعينة من المشرفين التربويين (مديرون، ووكلاء متفرغون) بالمرحلة الثانوية للعام الدراسي (2008/2009 م)، بنسبة (8.4)، وتمثل أدوات هذه الدراسة في عمل استبانتيين؛ الأولى: توزع على المشرفين التربويين في المرحلة الثانوية لمعرفة أهم مهارات الإدارة الاستراتيجية التي يحتاجون إلى التدرّب عليها، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، والثانية: توزع على المدرسين في نفس المرحلة لمعرفة مدى امتلاك مشرفيهم التربويين لمهارات الإدارة الاستراتيجية، استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- وجود ارتفاع نسبي في بعض مهارات الإدارة العامة لدى المشرفين التربويين مثل: مهارات تقسيم العمل، وتفويض السلطة، وغيرها.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع، والمحافظة، والخبرة، وبين الإستجابات المختلفة على الاستبانة الأمر الذي يدل على أن تلك المتغيرات لم تؤثر على المهارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية لدى المشرفين التربويين.

- وجود انخفاض في المهارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام لدى المشرفين التربويين، مثل صياغة الاستراتيجية، والرؤية، والرسالة، وتصميم مؤشرات لمتابعة العمل، وقياسه.

8. دراسة عساف (2005م) بعنوان: " واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية " .

هدفت إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وكذلك التعرف على هذا النمط، وقدرته على الإصلاح في ظل التغيير الكمي، والنوعي في البيئة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري، ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وعددهم (128) مديراً، ومديرة في العام الدراسي (2004 - 2005 م)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لهذا الغرض اشتملت على (65) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: (مفاهيم مدير المدرسة عن مبادئ الإدارة الاستراتيجية - اتجاهات مدير المدرسة نحو الإدارة الاستراتيجية - ممارسة مدير المدرسة للإدارة الاستراتيجية)، استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية: (معادلة بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، طريقة التجزئة النصفية، طريقة ألفا كرونباخ - النسب المئوية، والتكرارات، واختبار T، وتحليل التباين الأحادي).

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، إلا أنهم يمارسونها بنسبة (82.8%)، في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بنسبة (84.4%).

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لعامل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ولكن توجد فروق دالة إحصائية في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية، وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- حاجة المدارس إلى تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي كنشاط طبيعي، واعتيادي داخل المدرسة.

- ضرورة صياغة استراتيجية، واضحة للمدرسة تتكامل مع الاستراتيجية العامة متضمنة الغايات التي تريد الإدارة الاستراتيجية تحقيقها، والرؤية المستقبلية لدورها.
- ضرورة إعداد دورات تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي.

9. دراسة الشبول (2005)م بعنوان: "واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها".

هدفت إلى التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبناء أنموذج لتطويرها كما هدفت إلى تعرف المعوقات، والحلول الممكنة لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وقام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وعددها (158) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي (2003-2004 م)، فقد تم تطوير أنموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتم تطبيق هذا النموذج على عينة عشوائية بلغ عددها (43) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن (30.4%) من الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني " رسم الإتجاه المستقبلي للوزارة، وبيان غاياتها على المدى البعيد " فيما يرى (5.1%) من الإدارة العليا أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية، والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات تعمل بها في المستقبل ."

- وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الوزارة، إذ تراوحت فقرات كل بعد بين درجات ممارسة عالية، متوسطة، ومتدنية، أما درجات أبعاد الإدارة الاستراتيجية فكانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعد صياغة الأهداف الاستراتيجية (3.48)، والتخطيط (3.48)، والتنفيذ (3.50)، والرقابة (3.32)، والتقييم (3.18).

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يأتي:

- تبني الأنموذج المقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وإجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات التعليمية الأردنية باستخدام وسائل، وتقنيات بحثية أخرى كالمقابلة، والملاحظة، وغيرها.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

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

Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools.

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

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

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

From School Development Plans to a Strategic Planning Framework.

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

- إيجاد توقعات عالمية، ومستقبل ناجح.
- ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي.

- توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب.
 - بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية.
 - تصميم، وتطبيق مؤشرات، ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة، والمحاسبة.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي، والتخطيط الاستراتيجي الذي يحمل الأنشطة الكثيرة في عدد من المجالات الاستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة، وهو مخرجات التعليم، وعمليات التعليم، والتعلم ثم الترتيبات الإدارية، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع مراعاة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح، أو الفشل، وقد استخدمت الباحثة نموذج ديفيزو اليسون (Davies & Ellison, 1999) الذي يوضح نماذج الخطط الإجرائية.

3. دراسة ويغن (Wagne, 2006) بعنوان: "مناقشات حول التخطيط: للتحقق من العلاقة بين الاستراتيجيات، والأعمال، والأداء".

(Conversation on phanning Investigation Relationship Between Strategies ,Actions and Performance)

هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي بثلاث كليات في وسط الولايات المتحدة الأمريكية، واستكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي في تلك الكليات، ومدى حاجة المؤسسات إلى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ لممارسة التخطيط الاستراتيجي أثر إيجابي في الأداء المؤسسي، كما بيّنت وجود حاجة ماسة لاستغلال أداة التخطيط الاستراتيجي لاستمرار تحسين الأداء، وصناعة القرارات الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة.

4. دراسة ويلكنس (2006, wilkins) بعنوان: "فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي في منطقة حضرية".

(Participant Perception of Strategic Planning in an Urban School District A case study)

هدفت إلى معرفة ما مدى التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي، وفهم المشتركين في التخطيط لأهداف، ومعوقات عملية التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي فيها؛ كما عبّر المشاركون عن استيائهم من متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي، مع وجود حاجة إلى سياسة واضحة تمكن النظام من التعامل بشكل فعّال مع أصحاب المصالح، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقضايا البيئية المحيطة، بالإضافة إلى تبني أنظمة معلوماتية لتدفق البيانات، لمساعدة القيادات التربوية في دفع عملية التخطيط الاستراتيجي نحو النجاح.

5. دراسة ستدهام (Stedham,2006) بعنوان: "كفاءات الإدارة الاستراتيجية بين مديري القوى البشرية في كليات المجتمع في ولاية تكساس الأمريكية".

Strategic Management Competencies Among Chief HumanResource of Facers IN Texan Public Community Colleges

هدفت إلى التعرف إلى المستويات المتوقعة، والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة بين وجهات النظر كل من مديري القوى البشرية، والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعد لذلك استبانة مكونة من مجالات عدة، واستخدمت الدراسة الطريقة المسحية في توزيع الاستبانة، والتي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية، والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في كل ولاية تكساس. وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- إن المديرين التنفيذيين، ومديري القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، وعلى الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة، أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.

- إن مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

وأوصت الدراسة بضرورة بذل جهد أكبر سواء من المديرين التنفيذيين، أو مديري القوى البشرية لمعالجة نقص الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية.

6. دراسة سيبرت (Seibert,2004) بعنوان: " تعريف الإدارة الاستراتيجية كضرورة لكفاءات المشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية ".

The Identification of Strategic Management Counsling Competencies Essential for Small Business and Technology center.

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

ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على أسلوب دلفي (Delphi) كأولوية لآراء الخبراء في رفع الكفاءات الإدارية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك بعد أن صممت الدراسة استبانة مكونة من 34 فقرة موزعة على ثلاث مجالات (9) معرفة ، (16) مهارة ، (9) مواقف، واستخدم مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير الأبعاد، وال فقرات من حيث الأهمية، كما استخدمت الدراسة لجنة مراجعة معايير أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتكونت العينة من (17) مديراً مثلت (32%) من المجتمع الكلي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

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

7. دراسة برينان (Brennan,2003) بعنوان: " الإدارة الاستراتيجية والتسويق والقوى البشرية في كليات التعليم العالي ".

Strategic Management Of Marketing And Human Resources In Further Education Colleges

هدفت إلى التحقق من مدى تطبيق التسويق الفعال في قطاع التعليم العالي في بريطانيا، وتقييم درجة التكامل بين الوظائف الاستراتيجية، وبشكل خاص بين التسويق، واستراتيجية إدارة القوى البشرية، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة بطريقة طويلة، واستخدمت المقابلة

الشخصية كأداة للدراسة بشكل أساس، حيث طُبقت الدراسة على ثلاث كليات في التعليم العالي في بريطانيا، وقد شملت الدراسة (1000) موظفٍ من موظفي الإدارة في الجامعات الثلاث. وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

- هناك سوء في التقدير، لأهمية التسويق الفعال، وإدارة القوى البشرية، وسوء التقدير للميزات التي يمكن الحصول عليها من خلال التكامل بين التسويق، واستراتيجيات القوى البشرية، وتكاملهم جميعاً من ناحية الإدارة الاستراتيجية، والجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة التكامل الفعال بين استراتيجيات التسويق، واستراتيجيات القوى البشرية.

8. دراسة بون (Bonn,2001) بعنوان: " تطوير الفكر الاستراتيجي كأساس للمنافسة"

Developing Strategic Thinking as a premise for Competition

هدفت إلى التعرف على الفكر الإداري الاستراتيجي، ومدى الابداع، وابتكار الأعمال الذي يكمن في القدرة على الإدارة مع الظروف المتغيرة، مما يزيد من قدرة المنظمة على النمو، والبقاء، كما هدفت الدراسة إلى اظهار أهمية الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات، وذلك بما تحقّقه من ابداع، وقدرة على التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على البيئتين (الداخلية - والخارجية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ولقد خلصت الدراسة إلى أن الفكر الإداري الاستراتيجي يجب أن يبحث على مستويين، مستوى الفرد، ومستوى المنظمة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تحقق التكامل بين هذين البعدين سوف توجد الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه بين هذه الدراسة، والدراسات السابقة:

1. من حيث أغراض الدراسة، وأهدافها:

تناولت الدراسات العربية، والأجنبية مجموعة من الأغراض، والأهداف، فبعضها تناول العمليات الإشرافية، وهو ما يتشابه جزئياً مع هذه الدراسة، مثل دراسة البارقي (2013)، ودراسة الشهراني (2005)، ودراسة الزهراني (2005)، ودراسة الحلاق (2008)، ودراسة العنزي (2009)، ودراسة الشهري (2006)، ودراسة العبود (2008)، ودراسة القاسم، ومنصور (2010)، ودراسة الحميضي (2012)، ودراسة الطعاني (2008)، ودراسة ايدي وزبيدة Eady&Zepeda, (2007)، ودراسة جلانز وجيفري (Glanz, Jeffery, 2007).

ومن الدراسات ما تناولت الإدارة الاستراتيجية، مثل دراسة البنا (2012)، ودراسة، ودراسة شحادة (2008)، ودراسة الحوراني (2007)، ودراسة عساف (2005)، ودراسة الشبول (2005)، ودراسة (ستدهام Steadham, 2006).

2. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

لقد اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات العربية، والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة الشبول (2005)، ودراسة الشهري (2006)، ودراسة (ستدهام Steadham, 2006)، ودراسة الحوراني (2007)، ودراسة ديفيز (Davies, 2007)، ودراسة شحادة (2008)، ودراسة الحلاق (2008)، ودراسة الشريف (2009)، ودراسة البنا (2012).

3. من حيث أداة الدراسة:

فقد اشتركت هذه الدراسة في استخدامها للاستبيان كأداة للدراسة مع معظم الدراسات مثل دراسة عساف (2005)، ودراسة الشبول (2005)، ودراسة الشهراني (2005)، ودراسة الشهري (2006)، ودراسة (ستدهام Steadham, 2006)، ودراسة (كوليمان Coleman, 2006)، ودراسة الحوراني (2006)، ودراسة شحادة (2008)، ودراسة وهبة (2008)، ودراسة الحلاق (2008)، ودراسة العزازي (2008)، ودراسة العنزي (2009)، ودراسة القاسم (2010)، ودراسة الزهراني (2010)، ودراسة البنا (2012)، ودراسة الحميضي (2012).

4. من حيث مجتمع، وعينة الدراسة:

لقد اشتركت هذه الدراسة في اختيار معلمي المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة كمجتمع، وعينة للدراسة، وهذا ما يتفق مع عينة بعض الدراسات مثل دراسة البنا (2012).

5. من حيث نتائج الدراسة:

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (البارقي، 2013)، ونتائج دراسة (شحادة، 2008)، ونتائج (سكيك، 2008).

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة، والدراسات السابقة:

1. من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تناول موضوع هذه الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم، وهذا يمثل احد نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة، التي تناولت واقع الإدارة الاستراتيجية مثل دراسة الشبول (2005)، والدراسات التي تناولت كفاءات الإدارة الإستراتيجية مثل دراسة (ستدهام، Steadham, 2006)، والدراسات التي تناولت مدخل الإدارة الاستراتيجية، ومتطلبات تطبيقه.

2. من حيث المنهج المستخدم :

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة البارقي الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي، ودراسة الشهراني (2005)، والشهري (2006)، والعزازي (2008)، والعنزي (2009)، والقاسم، والمنصور (2010)، والزهراني (2010)، الذين استخدموا المنهج الوصفي.

3. من حيث أداة الدراسة:

فقد اشتركت هذه الدراسة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مع معظم الدراسات، الا أنها اختلفت مع دراسة ايدي وزبيدة (Eady&Zepeda, 2007)، الذي استخدم المقابلات في دراسته، وكذلك دراسة جلانز وجيفري (Glanz, Jeffery, 2007) الذي استخدم بجوار الاستبانة المقابلة الشخصية.

4. من حيث مجتمع، وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع، وعينة هذه الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة، وعلى الرغم من تشابهها في ذلك مع بعض الدراسات إلا أنها تختلف مع البعض الآخر حيث

بعض الدراسات تكون مجتمعا، وعينتها ممثلاً بالمديرين، والمديرات مثل دراسة عساف (2005)، ودراسات تكون مجتمعا، وعينتها ممثلاً بالمشرفين التربويين مثل دراسة الزهراني (2005)، ودراسة الشهراني (2005)، ودراسة الشهري (2006)، ودراسة شحادة (2008)، ودراسة الحلاق (2008)، ودراسة العنزي (2009)، ودراسة الحميضي (2012).

5. من حيث نتائج الدراسة:

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الشهراني، 2008)، ونتائج دراسة (الطعاني، 2008)، ونتائج دراسة (الزهراني، 2010)، ونتائج دراسة (العبود، 2008)، ونتائج دراسة (شحادة، 2008).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحقق للباحثة جملة من الفوائد التي يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل ليتسنى للباحثة أن تبدأ من حيث انتهى غيرها من الباحثين.
2. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة، ومبررات إجرائها.
3. الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري، وتدعيم بنائه.
4. توجيه الباحثة إلى المراجع، والكتب المتعلقة بمشكلة الدراسة.
5. المساعدة في اختيار المنهج الملائم، وأداة الدراسة المناسبة، والإسهام في بنائها.
6. المساعدة في اختيار، واشتقاق عينة الدراسة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة.
7. التعريف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
8. الاستفادة من نتائج، وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

أوجه تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت درجة فعالية العمليات الإشرافية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وهو موضوع مهم لم يتم تناوله من قبل الدراسات السابقة، حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت متغير العمليات الإشرافية مع متغير آخر، أو تناولت الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، أو مع متغير آخر، وقلما نجد دراسات تناولت العلاقة بين العمليات الإشرافية، والإدارة الاستراتيجية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الطريقة، والإجراءات

أولاً- منهج الدراسة.

ثانياً- مجتمع الدراسة.

ثالثاً- عينة الدراسة.

رابعاً- أدوات الدراسة.

خامساً- صدق الاستبانة.

سادساً- ثبات الاستبانة.

الفصل الرابع

الطريقة، والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، والأداة المستخدمة، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة، وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً- منهج الدراسة:

1. من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حوله، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

والمنهج الوصفي هو "الذي يتناول دراسة أحداث، وظواهر، وممارسات قائمة، وموجودة متاحة للدراسة، والقياس كماهي، دون تدخل من الباحث في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها، ويحلها". (الأغا، 1997:41)

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

2. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلي مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

3. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

ثانياً- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة، والبالغ عددهم (4120) معلماً، ومعلمة في الفصل الدراسي الأول من العام (2012-2013 م).

جدول (2-4)

يوضح عينة الدراسة من معلمي ، ومعلمات المدارس الثانوية حسب الجنس، والمنطقة التعليمية

المجموع	انثى	ذكر	المنطقة التعليمية
660	347	313	شمال غزة
574	343	231	شرق غزة
780	425	355	غرب غزة
780	413	367	الوسطى
842	409	433	غرب خان يونس
484	255	229	رفح
4120	2192	1928	المجموع

المصدر (وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة للتخطيط، 2013 م)

ثالثاً - عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية للدراسة:

تم سحب عينة عشوائية ممثلة من (50) معلماً، ومعلمةً من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي (2012_2013م) من خارج عينة الدراسة الأصلية، للتأكد من صدق، وثبات الاستبانة.

العينة الأصلية للدراسة:

تكونت عينة الدراسة الاصلية من (390) من معلمي، ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية في محافظات غزة للعام الدراسي (2012-2013م)، وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب المحافظة أي نسبته تقريباً (9.47%) من مجموع مجتمع الدراسة، وتم استرداد (355) استبانة أي بنسبة (91%)، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأساسية للأفراد فيها:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأساسية:

1- توزيع أفراد العينة حسب النوع

يبين جدول (2) أن ما نسبته (49.3%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (50.7%) إناث.

جدول (3-4)

توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	175	49.3
أنثى	180	50.7
المجموع	355	100.0

2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول (3-4) أن ما نسبته (19.2%) من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، (42.8%) تتراوح سنوات الخدمة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، بينما (38.0%) سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات.

جدول (4-4)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	68	19.2
من 5 إلى 10 سنوات	152	42.8
أكثر من 10 سنوات	135	38.0
المجموع	355	100.0

رابعاً - أدوات الدراسة :

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً، وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وينود تستخدم للحصول على معلومات، أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004:116).

قامت الباحثة باستخدام الاستبانة لقياس " درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة " .

ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات التالية:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانتين في صورتها الأولى، وقد تكونت الاستبانة الأولى من مجالين، و(39) فقرة، والاستبانة الثانية تكونت (5) مجالات، و(47) فقرة، ملحق رقم (1).
- 5- عرض الاستبانة على المشرف من أجل تحديد مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وقد كان له دور كبير في تعديل الاستبانة، والإضافة على الاستبانة.
- 6- تم عرض الاستبانة على(16) محكماً من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانتين من حيث الحذف، أو الإضافة، والتعديل، لتستقر الاستبانتين في صورتها النهائية في الاستبانة الأولى على (33) فقرة، والاستبانة الثانية على (47) فقرة ملحق (3).

وقد تكونت أداة الدراسة من استبانتين هما:

الاستبانة الأولى: لقياس لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتتكون من (33) فقرة، موزعة على مجالين:

المجال الأول: دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا، ويتكون من (15) فقرة.

المجال الثاني: دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج، ويتكون من (18) فقرة.

الاستبانة الثانية: لقياس لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية، وتتكون من (47) فقرة، موزعة على 5 مجالات:

- المجال الأول: صياغة رؤية، ورسالة المدرسة، ويتكون من (12) فقرة .
- المجال الثاني: تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الثالث: تحديد الأهداف الاستراتيجية، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الرابع: تحديد البدائل الاستراتيجية، ويتكون من (9) فقرات.
- المجال الخامس: التقويم، والرقابة الاستراتيجية، ويتكون من (10) فقرات.

مقياس ليكرت الخماسي

يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول (4-5)

جدول (4-5)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

خامساً - صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً- صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

تم عرض الاستبانتين في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) محكماً من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، ملحق رقم (2)، حيث قاموا بإبداء آرائهم، وملحوظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانتين، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانتين، وكذلك وضوح صياغتهما اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف، والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية.

ثانياً - صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه. أولاً- نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة "لقياس لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا"، والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يُطلع المعلمين على أحدث المستجدات التربوية في مجال العمل.	.587	*0.000
2.	يوجه المعلمين إلى النشاطات الإضافية التي تثري العملية التربوية.	.724	*0.000
3.	يتابع خطط النشاطات الطلابية مع المعلمين.	.620	*0.000
4.	يشجع المعلمين على إعداد برامج إذاعية تخدم المواد التعليمية.	.660	*0.000
5.	يرشد المعلمين إلى بعض الأساليب التدريسية التي يمكن توظيفها في العملية التعليمية.	.845	*0.000
6.	يُبصر المعلمين بخصائص نمو المتعلمين.	.768	*0.000
7.	يتابع المعلمين بناءً على حاجتهم للتوجيه.	.711	*0.000
8.	يشجع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية التعليمية.	.684	*0.000
9.	يتعاون مع المعلمين في تحديد الأهداف السلوكية للدرس.	.734	*0.000
10.	يجتمع مع المعلمين لمناقشة الأخطاء لنقادي تكرارها.	.672	*0.000
11.	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية.	.579	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.12	يساعد المعلمين في التغلب على المشكلات التي تواجههم في إعداد الدروس اليومية.	.786	*0.000
.13	ينمي قدرات المعلمين على التقويم الذاتي.	.845	*0.000
.14	يعمل على تطوير المعلمين من خلال عقد الدورات، وورش العمل التربوية.	.691	*0.000
.15	يستطلع آراء المعلمين في مدى فعالية أساليب الإشراف التي يمارسها.	.549	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج"، والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	يساعد المعلمين في تحليل محتوى المواد الدراسية.	.695	*0.000
.2	يحث المعلمين على إثراء المقررات الدراسية.	.635	*0.000
.3	يحث المعلمين على استخدام المنهج الخفي.	.776	*0.000
.4	يشجع المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة.	.687	*0.000
.5	يساعد المعلمين في وضع الاختبارات التشخيصية، والتحصيلية.	.608	*0.000
.6	يساعد المعلمين في تفسير نتائج اختباراتهم، وتوظيف النتائج لتحسين أدائهم، وأداء طلبتهم.	.725	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
7.	يتعاون مع المعلمين في تحديد نقاط الضعف لدى الطلبة، وعلاجها.	.782	*0.000
8.	يوجه المعلمين لمواقع الكترونية يمكن الحصول من خلالها على مواد إثرائية.	.613	*0.000
9.	يحث المعلمين على تشجيع الطلبة على البحث عن المعرفة من مصادر متعددة.	.721	*0.000
10.	يتعاون مع المعلمين لتطوير، وإثراء المنهاج في ضوء الإمكانيات المادية، والفنية المتوفرة.	.756	*0.000
11.	يشكل لجان متخصصة بعناصر المنهاج للقيام بعمليات التحسين المنشودة.	.711	*0.000
12.	يشارك المعلمين في تحديد المشكلات التي تواجههم في تنفيذ المنهاج.	.773	*0.000
13.	يعمل على توفير الوسائل التعليمية، وتوفير مكان لحفظها، وترتيبها.	.681	*0.000
14.	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الدروس للطلبة.	.718	*0.000
15.	يساعد المعلمين في التعرف إلى الثغرات، والقصور في المنهاج المدرسي.	.798	*0.000
16.	ينظم اجتماعات مع المعلمين لدراسة كيفية إثراء المنهاج بما يتناسب مع خصائص الطلبة.	.697	*0.000
17.	ينظم اجتماعات للجان المباحث المختلفة لتدارس عناصر المنهاج.	.678	*0.000
18.	يأخذ بآراء، ومقترحات المعلمين حول تعديل، وتطوير المنهاج.	.583	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

ثانياً- نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة " قياس لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية ":

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة رؤية، ورسالة المدرسة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية (0.05) $(\alpha=)$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة رؤية، ورسالة المدرسة "، والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.861	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاق المستقبل بالتعاون مع العاملين فيها.
2.	*0.000	.860	يراعي وضع المدرسة الحالي عند صياغة الرؤية.
3.	*0.000	.837	يصوغ رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل للمدرسة.
4.	*0.000	.818	يصوغ رؤية تفود إلى عملية التغيير الإداري نحو وضع أفضل للمدرسة.
5.	*0.000	.805	يتبادل الرؤى، والتغذية الراجعة مع العاملين في المدرسة.
6.	*0.000	.799	يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة المدرسة.
7.	*0.000	.833	يراعي الدقة في تحديد رسالة المدرسة.
8.	*0.000	.845	يراعي الثقافة السائدة في المدرسة عند صياغة الرسالة.
9.	*0.000	.844	يبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة عند صياغة الرسالة.
10.	*0.000	.829	يصوغ الرسالة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.
11.	*0.000	.827	يصوغ رسالة قابلة للتطبيق في ضوء الامكانيات المتاحة.
12.	*0.000	.792	يفعل رؤية المدرسة، ورسالتها من خلال الأنشطة، والممارسات التعليمية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.05)$.

يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحليل البيئة الداخلية، والخارجية"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $(\alpha = 0.05)$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحليل البيئة الداخلية، والخارجية"، والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يدرس العوامل الخارجية المؤثرة بالمدرسة.	.832	*0.000
2.	يملك القدرة على مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه المدرسة.	.758	*0.000
3.	يملك القدرة على تحليل البيئة المحيطة بالمدرسة.	.802	*0.000
4.	يملك القدرة على استخراج الفرص، والتحديات التي تواجه المدرسة.	.767	*0.000
5.	يحدد مواطن القوة، والضعف داخل المدرسة.	.886	*0.000
6.	يحدد مستوى كفاءة العاملين في المدرسة.	.833	*0.000
7.	يحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة.	.860	*0.000
8.	يراعي حاجات العاملين النفسية، والاجتماعية.	.841	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح جدول (4-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد الأهداف الاستراتيجية"، والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد الأهداف الاستراتيجية"، والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يضع أهدافاً واضحة، ومحددة للمدرسة.	.757	*0.000
2.	يضع أهدافاً تتصف بالمرونة.	.795	*0.000
3.	يضع أهدافاً واقعية قابلة للتطبيق، والقياس.	.904	*0.000
4.	يضع أهدافاً مترابطة مع بعضها البعض.	.912	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
5.	يصوغ أهدافاً تتوافق مع السياسة التعليمية للدولة.	.785	*0.000
6.	يُشرك العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف.	.831	*0.000
7.	يراعي في الأهداف أن تتوافق مع احتياجات المجتمع.	.821	*0.000
8.	يضع أهدافاً شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية.	.893	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح جدول (4-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد البدائل الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4-11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديد البدائل الاستراتيجية"، والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يحرص على وضع عدد من البدائل الاستراتيجية.	.826	*0.000
2.	يراعي أهداف المدرسة عند صياغة البدائل الاستراتيجية.	.869	*0.000
3.	يحرص على وضع البدائل التي تحقق الأهداف الاستراتيجية.	.871	*0.000
4.	يضع بدائل استراتيجية لتعزيز جوانب القوة في مدرسته.	.870	*0.000
5.	يحدد بدائل استراتيجية تعالج نقاط الضعف في مدرسته.	.918	*0.000
6.	يحدد البدائل الاستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة.	.908	*0.000
7.	يضع البدائل الاستراتيجية التي تتجنب التهديدات في مدرسته.	.903	*0.000
8.	يضع بدائل تتوافق مع عناصر البيئة الداخلية.	.902	*0.000
9.	يضع بدائل تتوافق مع عناصر البيئة الخارجية.	.904	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

يوضح جدول (4-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التقويم، والرقابة الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha=)$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التقويم، والرقابة الاستراتيجية"، والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.822	يحدد معايير واضحة لتقويم الأداء في مدرسته.
2.	*0.000	.806	يوجه العاملين في مدرسته إلى طرق الأداء الصحيحة.
3.	*0.000	.791	يوضح للعاملين الانحرافات في العمل.
4.	*0.000	.829	يتحرى أسباب الانحرافات، ويضع الحلول المناسبة لها.
5.	*0.000	.767	يضع آلية واضحة لتصحيح انحرافات العاملين في مدرسته.
6.	*0.000	.794	يتأكد من تطبيق الإجراءات بعد تصحيحها.
7.	*0.000	.758	يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة.
8.	*0.000	.747	يقوم بتقويم دوري لأداء العاملين في مدرسته.
9.	*0.000	.760	يخبر العاملين بنتائج تقويمهم ويناقشهم فيها.
10.	*0.000	.806	يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية في مدرسته.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

ثالثاً - الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

أولاً- نتائج الصدق البنائي للاستبانة " لقياس لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة " .

يتضح من جدول (4-13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4-13)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والدرجة الكلية للاستبانة.

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.950	دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا
*0.000	.969	دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

ثانياً - نتائج الصدق البنائي لاستبانة " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية " .

يتضح من جدول (4-14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.05$)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضعت لقياسه.

جدول (4-14)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية، والدرجة الكلية للاستبانة.

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.940	صياغة رؤية، ورسالة المدرسة
*0.000	.928	تحليل البيئة الداخلية، والخارجية
*0.000	.935	تحديد الأهداف الاستراتيجية
*0.000	.920	تحديد البدائل الاستراتيجية
*0.000	.873	التقويم، والرقابة الاستراتيجية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

سادساً - ثبات الاستبانة Reliability

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (القحطاني، 2002).

أولاً- نتائج الثبات لاستبانة "درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يأتي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة للمجالين حيث بلغت (0.924) للمجال الأول، بينما (0.944) للمجال الثاني. كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.965). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، ودال إحصائياً.

جدول (4-15)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا	15	0.924
2.	دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج	18	0.944
	درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة	33	0.965

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل $\frac{2r}{1+r} =$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-16).

جدول (4-16)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا	0.912	0.954
2.	دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج	0.923	0.960
	درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة	0.950	0.974

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-15) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سيبرمان براون Spearman Brown) مرتفعة، وداله إحصائيًا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق، وثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

ثانياً- نتائج الثبات لاستبانة "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الاستراتيجية"

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين، وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتشير النتائج الموضحة في جدول (4-17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.930)، (0.965). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.985). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، ودال إحصائيًا.

جدول (4-17)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية "

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	صياغة رؤية، ورسالة المدرسة	12	0.957
2.	تحليل البيئة الداخلية، والخارجية	8	0.931
3.	تحديد الأهداف الاستراتيجية	8	0.939
4.	تحديد البدائل الاستراتيجية	9	0.965
5.	التقويم، والرقابة الاستراتيجية	10	0.930
	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية	47	0.985

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-17).

جدول (4-18)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية "

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	صياغة رؤية، ورسالة المدرسة	0.892	0.943
2.	تحليل البيئة الداخلية، والخارجية	0.868	0.930
3.	تحديد الأهداف الاستراتيجية	0.884	0.938
4.	تحديد البدائل الاستراتيجية	0.952	0.975
5.	التقويم، والرقابة الاستراتيجية	0.870	0.931
	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية	0.980	0.990

واضح من النتائج الموضحة في جدول (18-4) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة، وداله إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق، وثبات الاستبانة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة، وهي 3، أم زادت، أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس
نتائج الدراسة، وتفسيرها
توصيات الدراسة، ومقترحاتها

الفصل الخامس

نتائج الدراسة، وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى درجة فعالية العمليات الإشرافية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها، وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلية في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي، 2004: 42).

جدول (19-5)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة، والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول:

ما درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي واختبار (T) لعينة واحدة.

جدول (20-5)

المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	ترتيب
1.	دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا	3.78	75.57	23.00	*0.000	1
2.	دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج	3.59	71.90	16.92	*0.000	2
	درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة	3.68	73.57	20.78	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين جدول (20-5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة يساوي (3.68) وبذلك فإن الوزن النسبي (73.57%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (20.78) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بشكل عام . وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام

ووعي مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة بالعمليات الإشرافية، لتحسين، وتجويد العملية التعليمية، ومدى رضا المعلمين عن دورهم في هذا المجال.

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الأول " دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا " قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (75.57%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المجال، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- اهتمام مديري المدارس بتطوير أداء معلمهم مهنيًا، حيث يعد تطوير المعلمين مهنيًا أحد أبعاد المناخ التنظيمي للمدرسة، لما له أهمية كبرى على أداء الطالب، ومن ثم انعكاس ذلك على تحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى إليها كل مدرسة تريد التميز.

2- قناعة مديري المدارس بعدم قدرة المعلمين على تحقيق النمو المهني بمفردهم، وإنما من خلال العمل التشاركي، مما ينعكس أثره إيجابياً على المناخ المدرسي، والتحصيل الدراسي للطلبة.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة (البارقي، 2013) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهام المتعلقة بالمعلمين كانت بمجملها عالية، ودراسة (الشهراني، 2005) التي بينت أن مهام المشرف المقيم التي يقوم بتنفيذها في مراحل التعليم العام في مجال تطوير أداء المعلمين، وتنميتهم مهنيًا حصلت على درجة موافقة عالية. ، بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الشهري 2006) التي بينت أن درجة النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة (بوصفه مشرفاً مقيماً) أتت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (الرميح، 2005) التي بينت أن المشرف المقيم يساهم في تنمية المعلمين مهنيًا بدرجة متوسطة.

بينما، وقد حصل المجال الثاني " دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (71.90%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المجال، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- اهتمام مديري المدارس بإثراء، وتطوير المنهاج بل يأتي التطوير كثمرة لجهد مشترك يساهم في تحقيقه المدير كقائد تربيوي بالتعاون مع المعلمين مما يؤدي إلى تعلم نوعي.

2- مدير المدرسة هو رأس الهرم في المدرسة، وموقعه يُحتم عليه السعي نحو التطوير في مدرسته، وهذا لا يتحقق إلا من خلال العمل على إثراء، وتطوير المنهاج بما يخدم العملية التعليمية.

3- علم مديري المدارس بضرورة تطوير المنهاج ليوكب المستجدات التربوية المتسارعة، وتطور وسائل التكنولوجيا التي تلعب دوراً كبيراً في العملية التعليمية .

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (البارقي ، 2013) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم المتعلقة بالمنهاج كانت بمجملها عالية.

تحليل فقرات استبانة " درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة "

-تحليل فقرات مجال " دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا "

جدول رقم (21-5)

المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	ترتيب
1.	يُطلَع المعلمين على أحدث المستجدات التربوية في مجال العمل.	3.86	77.13	18.22	*0.000	5
2.	يُوجه المعلمين إلى النشاطات الإضافية التي تثري العملية التربوية.	3.85	77.07	19.20	*0.000	6
3.	يتابع خطط النشاطات الطلابية مع المعلمين.	3.96	79.27	20.86	*0.000	4
4.	يشجع المعلمين على عمل برامج إذاعية تخدم المواد التعليمية.	3.99	79.83	19.94	*0.000	3
5.	يرشد المعلمين إلى بعض الأساليب التدريسية التي يمكن توظيفها في العملية التعليمية.	3.84	76.89	18.02	*0.000	7
6.	يُبصر المعلمين بخصائص نمو المتعلمين.	3.71	74.18	15.06	*0.000	9
7.	يتابع المعلمين بناءً على حاجتهم للتوجيه.	3.76	75.24	15.62	*0.000	8

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	ترتيب
8.	يشجع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية التعليمية.	3.39	67.80	7.10	*0.000	15
9.	يتعاون مع المعلمين في تحديد الأهداف السلوكية للدرس.	3.54	70.82	9.89	*0.000	13
10.	يجتمع مع المعلمين لمناقشة الأخطاء لتقادي تكرارها.	4.07	81.36	22.79	*0.000	2
11.	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية.	4.18	83.61	25.93	*0.000	1
12.	يساعد المعلمين في التغلب على المشكلات التي تواجههم في إعداد الدروس اليومية.	3.69	73.86	13.87	*0.000	10
13.	ينمي قدرات المعلمين على التقويم الذاتي.	3.68	73.56	13.90	*0.000	11
14.	يعمل على تطوير المعلمين من خلال عقد الدورات، وورش العمل التربوية.	3.61	72.17	12.36	*0.000	12
15.	يستطلع آراء المعلمين في مدى فعالية أساليب الإشراف التي يمارسها.	3.54	70.79	10.41	*0.000	14

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.05)$.

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (11)، والتي نصت على "يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.61%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- اهتمام مديري المدارس بتعليم الأقران، ولما له دور في تبادل الخبرات، وتحسين، وتطوير مهارات المعلم (الزميل) التعليمية.

2- حرص مديري المدارس على توطيد العلاقات بين المعلمين مما ينعكس على أداء الطلبة، وهذا بدوره يؤدي الى تحسين المخرجات التعليمية، وتجويد، وتحسين التعليم على نحو أفضل.

3- أهمية توجيه الأقران عند مديري المدارس باعتباره من الأساليب الإشرافية المساندة، وأنه لا يقل أهمية عن غيره من أساليب الإشراف التربوي الحديث، بل يعتبر من الأساليب الرائدة لعملية الإشراف لماله من أثر واضح في تحسين المناخ التعليمي، وأثره في زيادة الدافعية، والروح المعنوية للمعلمين، وذلك من خلال العمل التعاوني، والعمل بروح الفريق، وتلبية لحاجات الكثير من المعلمين، وخاصة الجدد منهم.

- الفقرة رقم (10)، والتي نصت على " يجتمع مع المعلمين لمناقشة الأخطاء لتفادي تكرارها " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.36%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- عقد الاجتماعات المدرسية تحظى بأهمية كبرى عند مديري المدارس، لتؤدي دورها في فعالية العمل المدرسي، ومناقشة الآراء من قبل المعلمين بكل حرية حول المشكلات، والأخطاء التي تواجههم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم تكرارها.

2- اهتمام مديري المدارس الثانوية بتحديد احتياجات المعلمين، والعمل على تلبيتها لضمان سير العمل في المدرسة، والحد من حدوث الأخطاء.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (15)، والتي نصت على " يستطلع آراء المعلمين في مدى فعالية أساليب الإشراف التي يمارسها " احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي قدره (70.79%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- استطلاع آراء المعلمين يسهم في فعالية أساليب الإشرافية ، لأن الهدف من ذلك هو تحسين، وجودة العملية التعليمية بمشاركة المعلمين لها الدور الأكبر في التعرف على احتياجاتهم الإشرافية التي قد تسهم في جودة الأداء لديهم، مما ينعكس على مخرجات التعليم.

2- استطلاع آراء المعلمين في فعالية أساليب الإشرافية يسهم في توطيد العلاقة الطيبة، والعمل بروح الفريق، مما يؤثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل، والتفاني في انجازهم، واثقانه، مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة.

3-استطلاع آراء المعلمين في فعالية العمليات الاشرافية يحقق التميز، والنجاح للمدرسة، ويحقق نوع من الارتباط، والانتماء بين العاملين.

- الفقرة رقم (8)، والتي نصت على " يشجع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية التعليمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.80%)، أي بنسبة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- عدم مواكبة الاتجاهات المعاصرة في نمو المعلمين مهنيًا من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

2- اعتقاد بعض مديري المدارس الثانوية أن البحوث الإجرائية هي بحوث نظرية بعيدة عن الواقع، ولا تخدم العملية التعليمية.

3- علم مدير المدرسة بضعف بعض المعلمين في إجراء البحوث الإجرائية، وضعف كفاءتهم الأمر الذي أدى الى عدم تشجيعهم على إجرائها.

- تحليل فقرات مجال " دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج "

جدول رقم (22-5)

المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد المعلمين في تحليل محتوى المواد الدراسية.	3.37	67.32	7.02	*0.000	18
2.	يحث المعلمين على إثراء المقررات الدراسية.	3.86	77.22	18.68	*0.000	1
3.	يحث المعلمين على استخدام المنهج الخفي.	3.44	68.83	8.91	*0.000	15
4.	يشجع المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة.	3.76	75.18	15.24	*0.000	3
5.	يساعد المعلمين في وضع الاختبارات التشخيصية، والتحصيلية.	3.58	71.56	10.89	*0.000	10
6.	يساعد المعلمين في تفسير نتائج اختباراتهم، وتوظيف النتائج لتحسين أدائهم، وأداء طلبتهم.	3.66	73.24	12.48	*0.000	5

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
7.	يتعاون مع المعلمين في تحديد نقاط الضعف لدى الطلبة، وعلاجها .	3.65	72.96	12.74	*0.000	8
8.	يوجه المعلمين لمواقع الكترونية يمكن الحصول من خلالها على مواد إثرائية.	3.40	68.00	7.06	*0.000	16
9.	يحث المعلمين على تشجيع الطلبة على البحث عن المعرفة من مصادر متعددة.	3.56	71.15	11.31	*0.000	13
10.	يتعاون مع المعلمين لتطوير، وإثراء المنهاج في ضوء الإمكانيات المادية، والفنية المتوفرة.	3.65	73.05	13.27	*0.000	7
11.	يشكل لجان متخصصة بعناصر المنهاج للقيام بعمليات التحسين المنشودة.	3.38	67.63	7.36	*0.000	17
12.	يشارك المعلمين في تحديد المشكلات التي تواجههم في تنفيذ المنهاج.	3.58	71.55	12.58	*0.000	11
13.	يعمل على توفير الوسائل التعليمية، وتوفير مكان لحفظها، وترتيبها .	3.64	72.79	12.15	*0.000	9
14.	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الدروس للطلبة.	3.78	75.65	16.18	*0.000	2
15.	يساعد المعلمين في التعرف على الثغرات، والقصور في المنهاج المدرسي.	3.50	70.03	10.76	*0.000	14
16.	ينظم اجتماعات مع المعلمين لدراسة كيفية إثراء المنهاج بما يتناسب مع خصائص الطلبة.	3.66	73.18	12.79	*0.000	6
17.	ينظم اجتماعات للجان المباحث المختلفة لتدارس عناصر المنهاج.	3.68	73.63	13.28	*0.000	4
18.	يأخذ بآراء، ومقترحات المعلمين حول تعديل، وتطوير المنهاج.	3.57	71.44	11.18	*0.000	12

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (2)، والتي نصت على " يحث المعلمين على إثراء المقررات الدراسية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.22%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- تقدير المديرين لأهمية إثراء المقررات الدراسية، لإكساب الطلاب أكبر قدر من المعلومات، والمهارات التي تضمن لهم التميز، والإبداع.

2- إهتمام مديري المدارس الثانوية بالمستوى التحصيلي لطلابهم، وهذا من دوره يتطلب الاهتمام بالمناهج الدراسية، والعمل على إثرائها، وأنها من الأمور المهمة التي يجب على مديري المدارس القيام بها، فهي محك نجاح طلبتهم.

3- صعوبة المناهج الدراسية، وأنه لا يوجد الوقت الكافي لتنفيذها على الوجه المطلوب، والشكوى المتكررة من أولياء الأمور من المناهج الدراسية، تجعل مديري المدارس القيام بدور حيوي لتحسين تنفيذ المنهاج، والعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه المعلمين، والطلبة، مما يحسن أداء المعلم في تدريس المنهاج، وبالتالي يسهل عملية استيعاب المنهاج من قبل الطلبة، مما يجعلهم مشاركين فاعلين يحبون المنهاج، والمعلم، وبالتالي زيادة احترامهم للمعلم يزيد من تفاعلهم، وإقبالهم على المدرسة، وحبهم لها.

4- حرص مديري المدارس على النمو المهني للمعلمين، مما يحقق النجاح للمدرسة، وبالتالي ينعكس على العملية التعليمية بأكملها.

- الفقرة رقم (14) والتي نصت على " يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الدروس للطلبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.65%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- مدى إدراك مديري المدارس الثانوية لدور التقنيات الحديثة في تنفيذ الدروس مما يخدم العمل التربوي، ويحقق الأهداف التربوية، ولما لها دور في إدراك، وتعلم الطلبة، والاتصال التربوي الفعال بين الطالب، والمعلم، وفي إنتاج بيئة صفية مؤثرة إلا أنه لا يلغي دور المعلم في العملية التربوية، أو الاستغناء عنه، بل هي معينة للمعلم غير بديلة.

2- توجه بعض المديرين إلى مدرسة المستقبل التي تستخدم التقنيات الحديثة وفق خطة علمية مدروسة لمواكبة متطلبات المستقبل.

4- استخدام التقنيات الحديثة في تحضير الدروس من شأنه المساعدة في تحسين العملية التعليمية، حيث إنه يمثل في الواقع ركناً أساسياً فيما بات يدعى " التعلم الإلكتروني"، وأن على المعلم أن يستفيد من البرمجيات الحديثة لشد انتباه الطالب، وحواسه السمعية، والبصرية للدرس لتحقيق نقل المعلومة بطرق تفاعلية، وليست تلقينية مما يساعد على بقاء أثر التعلم لدى الطالب.

5- استخدام التقنيات الحديثة تعمل على تحقيق التعلم الفعال، وزيادة استخدام قنوات تعليمية متعددة، و لم تعد مقصورة على قناة الإلقاء والمحاضرة، والإنصات، مما يؤدي إلى تحقيق الانضباط الصفي.

وأن أدنى فئتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (11)، والتي نصت على " يشكل لجاناً متخصصة بعناصر المنهاج للقيام بعمليات التحسين المنشودة " احتلت المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي قدره (67.63%). أي بنسبة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- ضعف، وقصور بعض مديري المدارس في هذا الجانب، وعدم امتلاكهم للمهارات اللازمة لذلك، وعدم المبالاة بعمليات التحسين في مدارسهم، وأنهم تعودوا على نظام تقليدي معين، ويرفضون التغيير.

2- الميزانية المطلوبة غير كافية لتشكيل لجان متخصصة بعناصر المنهاج، حيث أن هناك ضعف في تمويل التعليم للقيام بعمليات التحسين المنشودة.

3- لجان تحسين المنهاج ليست مسؤولة المدير فقط، بل المدير، والمعلمين ووزارة التربية والتعليم، فلا بد من تكاتف جميع الجهود للوصول إلى تحسين المنهاج .

- الفقرة رقم (1)، والتي نصت على " يساعد المعلمين في تحليل محتوى المواد الدراسية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.32)، أي بنسبة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- 1- ضعف إدراك مديري المدارس الثانوية بفوائد تحليل المادة التعليمية التي يجنيها المعلم، والطالب، وهذا أدى الي كبت الإبداع عند المعلمين.
- 2- لجوء المعلمين الى تحليل محتوى الدروس الجاهزة التي تعدها وزارة التربية والتعليم العالي، أو تداولها من زميل سابق، وبذلك فهي متوفرة للمعلم.
- 3- اعتقاد مديري المدارس الثانوية بأن عملية تحليل المحتوى هو من اختصاص وزارة التربية والتعليم العالي.

السؤال الثاني:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين ".

جدول (23-5)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا	ذكر	175	3.70	0.62	-2.226	*0.027
	أنثى	180	3.85	0.64		
دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج	ذكر	175	3.56	0.65	-0.892	0.373
	أنثى	180	3.63	0.67		
درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة	ذكر	175	3.63	0.60	-1.564	0.119
	أنثى	180	3.73	0.63		

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من النتائج الموضحة في جدول (23-5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وبذلك ترفض الباحثة الفرض الصفري، وتقبل الفرض البديل، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- طبيعة المرأة التي تميل إلى إثبات نفسها، وتحقيق ذاتها، وتميزها في مجال "تنمية"، وتطوير المعلمين مهنيًا" أكثر من ميل الذكور لذلك، رغم الأعباء الملقاة على عاتقها، وهذا يدل على الدور الفعال للمرأة في المجتمع، وخاصة في المجال التربوي.

2- التزام مديرات المدارس الثانوية بالتعليمات، والتوجيهات الإشرافية التي تتلقاها من وزارة التربية والتعليم العالي، والعمل على تنفيذها على أكمل وجه أكثر من مديري المدارس، للعمل على تحقيق التميز لمدارسهن، للحصول على نسبة تقييم عالية، ومرضية.

أما بالنسبة للمجال الثاني فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم تُعزى إلى متغير الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- إن المديرين - ذكوراً، وإناثاً- قد تلقوا أنشطة تدريبية متشابهة، ومحتوى علمي متقارب تابع لوزارة التربية والتعليم العالي، وأنهم يطبقون هذه السياسة التعليمية بغض النظر عن الجنس، والنوع الاجتماعي.

2- تشابه دور كل من مديري المدارس، ومديراتها في مجال (تطوير، وإثراء المنهاج).

3- أن التعليمات، والنشرات التي تصدرها وزارة التربية والتعليم العالي تستهدف كلا الجنسين معاً.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول (24-5)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.871	0.138	0.057	2	0.113	بين المجموعات	دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا
		0.409	352	143.817	داخل المجموعات	
			354	143.930	المجموع	
0.966	0.035	0.015	2	0.030	بين المجموعات	دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج
		0.441	352	155.300	داخل المجموعات	
			354	155.331	المجموع	
0.930	0.072	0.028	2	0.055	بين المجموعات	درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة
		0.380	352	133.867	داخل المجموعات	
			354	133.922	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (24-5)، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- إن المعلمين - على اختلافهم في عدد سنوات الخدمة- يرون أن العمليات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية متشابهة مع المعلمين القدامى، والجدد.

2- الفهم المشترك، والإدراك المتقارب لمعلمي المدارس الثانوية لدرجة فعالية لعمليات الإشرافية لدي مديريهم.

السؤال الثالث:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار (T) لعينة واحدة.

جدول (25-5)

المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والترتيب لكل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	صياغة رؤية، ورسالة المدرسة	3.71	74.22	18.90	*0.000	4
2.	تحليل البيئة الداخلية، والخارجية	3.82	76.47	22.94	*0.000	2
3.	تحديد الأهداف الاستراتيجية	3.80	75.99	21.42	*0.000	3
4.	تحديد البدائل الاستراتيجية	3.71	74.13	18.43	*0.000	5
5.	التقويم، والرقابة الاستراتيجية	3.89	77.78	24.80	*0.000	1
	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية	3.78	75.64	23.20	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين جدول (25-5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية يساوي (3.78)، وبذلك فإن الوزن النسبي (75.64%)، وأن قيمة اختبار (T) يساوي (23.20) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة من الاستراتيجية بشكل عام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بأهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية لإيمانهم بأنها تسهم في رفع جودة العملية التعليمية من خلال قيامهم بتحديد الرؤية المستقبلية لمدارسهم، وتحديد الغايات على المدى الطويل، وتحديد الفرص، والمخاطر

المحيطة، ونقاط الضعف، والقوة المميزة لمدارسهم، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد، والعمل على مراجعتها، وتقويمها.

ويتضح أيضاً من الجدول أن المجال الخامس " التقويم، والرقابة الاستراتيجية " على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (77.78%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- حرص مديري المدارس على تقويم أداء المدرسة، وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة، وإلى تقييم جوانب الأداء المختلفة للإدارة الاستراتيجية، وأنها تسعى للتأكد أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب ما هو مخطط له.

2- التقويم، والرقابة الاستراتيجية تُعد مدخلاً جيداً لإصلاح التعليم، والارتقاء بمستوى جودة مخرجاته، وذلك من خلال تقويم كل مكونات النظام، والعناصر المرتبطة به.

3- حرص مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بأن يتميز النظام التربوي بالقوة، والذي تكون مخرجاته على درجة عالية من الجودة، حيث يُعد أفراداً مؤهلين على درجة عالية من الكفاءة، ومبدعين قادرين على تطوير المجتمع، ولديهم مرونة عالية على تطوير أنفسهم، ومواكبة التغيرات، ومستجدات العصر، ويعتمد ذلك على جودة وسائل التقويم، والرقابة الاستراتيجية التي تساعد في اتخاذ قرارات موضوعية بناءً على أسس علمية، بإعتبار التقويم جزءاً عضوياً من نسيج النظام التعليمي، فمن خلاله يتم الوقوف على مدى تحقيق أهداف النظام التعليمي، ويقدم تغذية راجعة مستمرة تساهم في تعديل، وتطوير النظام، وتزويد من كفاءته، ومن ثم نوعية، وجودة مخرجاته.

وقد حصل المجال الثاني " تحليل البيئة الداخلية، والخارجية " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 76.47% أي بنسبة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- اهتمام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بالبيئة الداخلية للمدرسة، والتي تضم (المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأبنية، والمرافق، والتجهيزات المدرسية)، حيث أن المعلمين هم من يعملون على تحقيق الأهداف التعليمية، والطلبة هم محور العملية التعليمية، بالإضافة للبيئة المادية للمدرسة المتمثلة في الأبنية، والمرافق، والتجهيزات المدرسية، حيث لا يمكن أن تنجح المدرسة في تأدية مهامها على أكمل وجه دون الاهتمام بهذه العناصر.

2- حرص، واهتمام مديري المدارس بالبيئة الخارجية المتمثلة، بدراسة الوضع الاقتصادي، والثقافي، والتعليمي، والسياسي، والتكنولوجي، والإجتماعي، والتواصل مع أولياء الأمور،

والتعرف إلى المنافسين، حيث إنه لا يقل أهمية عن اهتمامهم بالبيئة الداخلية، حيث أنه لا يكتمل دور مديري المدارس إلا باهتمامه بكلا الجانبين، وأنهما مكملان لبعضهما البعض لإنجاح العملية التعليمية على الوجه المرغوب فيه.

أضف إلى ذلك أن تقييم البيئة الخارجية تزيد كذلك من الدقة في تحديد المسؤوليات للعاملين، ويُقيم مشاكل المجتمع، وحاجاته بما يمكنه من تطوير البرامج الأكثر تجاوباً، وارتباطاً بحاجات أفراد، وكذلك هو ضروري لصياغة رؤية مستقبلية للمدرسة، فلا يمكن للمدرسة وحدها أن تتجز كل الحاجات التي يتطلبها المجتمع لأنها متعددة، ومتنوعة لكن تستطيع المدرسة أن تركز جهودها على بعض القضايا الهامة.

بينما حصل المجال الثالث " تحديد الأهداف الاستراتيجية " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي (75.99%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- تحديد الأهداف الاستراتيجية تعتبر من المراحل الأولى، والمهمة في تكوين استراتيجيات المدرسة.

2- تحديد الأهداف هو المرحلة المهمة في تبني الاستراتيجية الناجحة، وهي معيار لنجاح المدرسة.

3- إهتمام مديري المدارس بتحديد الأهداف الاستراتيجية، حيث تزداد أهميتها في العملية التربوية، التي يراد منها توجيه الجيل، وبناء صرح الأمة، والتي تسعى اليه العملية التعليمية بل هو هدفها المنشود، حتى يجتاز هذا الجيل الحياة بسعادة، ونظام، وتعاون، وانسجام، وتفاؤل، ورغبة، ووعي، واحكام.

4- المدير الناجح يحرص على تحديد الأهداف الاستراتيجية لمدرسته، و يجدولها زمنياً، ويختار الاستراتيجيات التي تضمن تحقيقها، و التأكد من أن السياسات التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف تتماشى مع اللوائح، والقوانين، والتوجيهات التربوية الحديثة .

وحصل المجال الأول " صياغة رؤية، ورسالة المدرسة " قد حصل على المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي (74.22%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- امتلاك مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات صياغة رؤية، ورسالة المدرسة، واقتناعهم بجداها، ولإدراكهم بأهمية دورهم، وعظم مسؤولياتهم تجاه هذا الدور لتحقيق الجودة في العملية التعليمية في مدارسهم.

2- أن الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم العالي لمديري المدارس ، تسهم بشكل كبير، وفعال في إمدادهم بالمهارات اللازمة لصياغة رؤية، ورسالة المدرسة لاقتناعهم التام بأن مديري المدارس يشكلون الأداة الرئيسية في تنفيذ العملية التعليمية على الوجه المطلوب.

3- إدراك مديري المدارس الثانوية بأهمية وجود رؤية، ورسالة للمدرسة تواكبان، وتستجيبان لاحتياجاتها، وتوجهاتها، وتعتبرهما نقطة الأساس الذي تنطلق منها أهدافها، ونشاطاتها، وكافة أعمالها.

وانفقت نتائج الدراسة مع دراسة (سكيك، 2008) حيث بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين (88.69%)، بينما بلغت درجة ممارستهم لرؤية المدرسة من وجهة نظر المستجيبين (85.62%)، وهي نسبة عالية.

بينما حصل المجال الرابع " تحديد البدائل الاستراتيجية " على المرتبة الخامسة حيث بلغ الوزن النسبي (74.13%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- إهتمام مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بتحديد البدائل الاستراتيجية، وأنه لا بد من توافر عدد كافٍ من البدائل الاستراتيجية الملائمة لظروف المدرسة، بحيث تكون مراعية لأهدافها، ومعززة لجوانب القوة فيها، ومعالجة لجوانب الضعف، كما لا بد أن تشمل على بدائل يمكن أن تستثمر الفرص، وأخرى تتجنب التهديدات.

2- تحديد البدائل الاستراتيجية هي عملية استراتيجية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الاستراتيجية السابقة ، مثل صياغة رؤية، ورسالة المدرسة، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

3- إيمان مديري المدارس بأهمية، وضرورة تحديد البدائل الاستراتيجية، لإعتقادهم بأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب وضع بدائل تساعد في تحقيقها بكفاءة، وفعالية.

تحليل فقرات استبانة " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية "

- تحليل فقرات مجال " صياغة رؤية، ورسالة المدرسة "

جدول رقم (26-5)

المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "صياغة رؤية، ورسالة المدرسة "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	رقم
1.	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاق المستقبل بالتعاون مع العاملين فيها .	3.65	73.01	13.97	*0.000	11
2.	يراعي وضع المدرسة الحالي عند صياغة الرؤية .	3.76	75.27	16.65	*0.000	4
3.	يصوغ رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل للمدرسة.	3.65	72.94	14.27	*0.000	12
4.	يصوغ رؤية تقود إلى عملية التغير الإداري نحو وضع أفضل للمدرسة.	3.71	74.12	15.04	*0.000	6
5.	يتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع العاملين في المدرسة.	3.67	73.45	13.54	*0.000	8
6.	يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة المدرسة.	3.67	73.41	13.62	*0.000	9
7.	يراعي الدقة في تحديد رسالة المدرسة.	3.76	75.30	16.30	*0.000	3
8.	يراعي الثقافة السائدة في المدرسة عند صياغة الرسالة.	3.80	75.93	17.83	*0.000	1
9.	يبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة عند صياغة الرسالة.	3.79	75.89	17.33	*0.000	2
10.	يصوغ الرسالة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.	3.66	73.22	14.51	*0.000	10
11.	يصوغ رسالة قابلة للتطبيق في ضوء الامكانيات المتاحة.	3.69	73.73	15.34	*0.000	7
12.	يفعل رؤية المدرسة ورسالتها من خلال الأنشطة والممارسات التعليمية.	3.72	74.42	15.58	*0.000	5

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (8)، والتي نصت على " يراعي الثقافة السائدة في المدرسة عند صياغة الرسالة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.93). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة حصول الفقرة على النسب المئوية الكبيرة إلى:

1- الثقافة السائدة داخل المدرسة تحظى باهتمام من مديري المدارس، وأنهم يحترمون العادات، والتقاليد السائدة، وذلك للمحافظة على مجموعة القيم، والتقاليد التي تحظى بالقبول لضمان سير العملية التعليمية.

2- تأثير القيم، والمبادئ على مستقبل العمل المدرسي، وتنفيذ رؤية، ورسالة المدرسة.

3- مراعاة الثقافة السائدة في المدارس يحقق وظائف أساسية منها:

- تنمية الشعور بالذات، وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين في المدرسة.

- تلعب دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين في المدرسة.

- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المدرسة، بحيث تؤكد وجودها كنظام إجتماعي متكامل.

- تعمل كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه، أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح، وفعال لأنشطة المؤسسة. (السيد ، 1990 : 52)

وهذا ما أكدته دراسة (شحادة، 2008) حيث حصلت الفقرة التي تنص على أن مدير التربية والتعليم يصوغ الرسالة بما يتناسب، وقيم، وثقافة المجتمع ، قد حصلت على أعلى استجابة لأفراد العينة.

- الفقرة رقم (9)، والتي نصت على " يبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة عند صياغة الرسالة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.89%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة حصول الفقرة على النسب المئوية الكبيرة لهذه الفقرة إلى:

1- رغبة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة أن تصبح مدارسهم من ضمن المدارس المتميزة وفق أعلى المعايير، وأن يصبح طلابها، ومعلموها من أفضل معلمي المدارس المتميزة.

2- إبراز جوانب التميز، والتفوق ضروري لمواكبة متطلبات التعليم الجيد، ولتطوير التعليم الثانوي بما يتماشى مع المستجدات التربوية.

3-إظهار مديري المدارس لجوانب التميز في مدرسته ، يعتبر مثلاً عملياً للتميز التعليمي التي تطمح المدرسة لتحقيقه، وهو إشارة إلى تميز القيادات الإدارية، وكفاءتها المتمثلة في مديري المدارس في وضع رسالة المدرسة.

وأن أدنى ففرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1)، والتي نصت على " يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاق المستقبل بالتعاون مع العاملين فيها " احتلت المرتبة الحادية عشرة بوزن نسبي قدره (73.01%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى :

1- امتلاك مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات صياغة رؤية المدرسة، والمأمهم بالمفاهيم المتعلقة بها بالشكل المرغوب فيه.

2- جهد وزارة التربية والتعليم العالي في عمل ورشات عمل، لرفع كفاءة مديري المدارس في صياغة رؤية المدرسة، والحرص على مشاركة العاملين فيها لتحقيق الأهداف التربوية.

3- الدورات التي تعدها وزارة التربية والتعليم لتحسين نوعية التعليم مثل مشروع تحسين التعليم بالتعاون مع الجامعة الإسلامية ، وبتنويل من الاغاثة الاسلامية في فلسطين ، حيث تم تدريب (600) معلم في تخصصات مختلفة، و(72) مديراً على موضوع التخطيط الاستراتيجي، وما يتعلق من صياغة لرؤية، ورسالة المدرسة.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على " يصوغ رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل للمدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.94%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- المتابعة من قبل وزارة التربية والتعليم وخاصة من قبل دوائر التخطيط في الوزارة للمديرين في إعداد الخطط الاستراتيجية، ومدى توفر الكفاءة المطلوبة التي تحقق ما تسعى اليه العملية التعليمية لضمان الجودة في التعليم .

2- استبانة تقييم أداء مديري المدارس يوجد فيها بنود تتعلق بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وما يتعلق بشروط صياغة رؤية، ورسالة المدرسة.

3- الاهتمام الشديد من قبل الادارة المدرسية بالارتقاء بمستوى الأداء في مدارسهم ، من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات، ومعارف أكاديمية، وتربوية تسهم في رفع كفاياتهم في تحديد رؤية، ورسالة المدرسة.

4- فعالية عمليات التدريب من قبل وزارة التربية والتعليم العالي قبل الخدمة، وأثناء الخدمة لمديري المدارس الثانوية، والاهتمام بتنمية المهارات، والقدرات الإدارية لديهم.

- تحليل فقرات مجال " تحليل البيئة الداخلية، والخارجية "

جدول رقم (27-5)

المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تحليل البيئة الداخلية، والخارجية "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يدرس العوامل الخارجية المؤثرة بالمدرسة.	3.80	76.05	18.78	*0.000	5
2.	يملك القدرة على مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه المدرسة.	3.83	76.61	18.80	*0.000	4
3.	يملك القدرة على تحليل البيئة المحيطة بالمدرسة.	3.84	76.71	19.16	*0.000	3
4.	يملك القدرة على استخراج الفرص، والتحديات التي تواجه المدرسة.	3.72	74.45	16.21	*0.000	8
5.	يحدد مواطن القوة، والضعف داخل المدرسة.	3.93	78.65	21.50	*0.000	2
6.	يحدد مستوى كفاءة العاملين في المدرسة.	3.96	79.21	20.84	*0.000	1
7.	يحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة.	3.77	75.41	16.58	*0.000	6
8.	يراعي حاجات العاملين النفسية، والإجتماعية.	3.74	74.75	14.12	*0.000	7

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (6)، والتي نصت على " يحدد مستوى كفاءة العاملين في المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.21)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- طبيعة العصر الذي نعيشه، والذي يتسم بعصر الانفجار المعرفي، والتقدم التكنولوجي، وما يمتاز به من تطور، ورفق، وتجديد، يتطلب من مديري المدارس أن يحظى النمو المهني للمعلمين أهمية بالغة، والعمل على تحديد مستوى كفاءتهم.

2- التغيير في جميع المجالات العلمية، والعملية، والاجتماعية، والتقنية، وهذا يفرض جهداً مضاعفاً من مديري المدارس في تحديد مستوى كفاءة المعلم مهنيًا، نظراً للدور الكبير الذي يقوم به في العملية التعليمية، والتربوية، والذي ينعكس أثره سلباً، أو ايجاباً على الطلبة الذين هم محور العملية التعليمية التعلمية.

3- الحاجة الماسة لتحديد، ورفع مستوى كفاءة المعلمين أثناء الخدمة الذين هم في الحقيقة عصب العملية التربوية، وحجر الأساس في ترجمة، وتحقيق أهدافها التربوية، وعلى هذا يتضح أهمية دور مدير المدرسة، وذلك لمقدرته التامة، وخبرته الكافية، وكفاءته العالية التي تؤهله لتحمل أعباء هذا الدور الذي يمكنه من مساعدة المعلم، والطالب، وتشخيص جوانب القوة، والضعف، وتقديم التوجيه، والإرشاد اليهم.

- الفقرة رقم (5)، والتي نصت على " يحدد مواطن القوة، والضعف داخل المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (78.65%) - الفقرة رقم (9)، والتي نصت على " يبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة عند صياغة الرسالة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.89)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة حصول الفقرة على النسب المئوية الكبيرة لهذه الفقرة إلى:

1- وعي مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بأهمية تحديد أهم نقاط القوة في مدارسهم، والتي تمكن من استغلال أهم الفرص المتاحة، وتعظيم الفائدة منها، أو تمكن المنظمة من مواجهة التهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها، وكذلك تحديد أهم نقاط الضعف التي قد تحول دون استغلال الفرص المتاحة، أو قد تسبب في نشوء تهديدات خارجية.

2- تحديد كل من نقاط القوة، والضعف الداخلية، والفرص، والتهديدات الخارجية يساعد مديري المدارس على تبني الاستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون في كل من بيئتها الداخلية، والخارجية؛ وذلك تسهيلاً للوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

3- يساعد تحديد نقاط القوة في المدرسة في بلوغ الأهداف التي تطمح المدرسة لتحقيقها، وأن نقاط الضعف تجعل من الصعب تحقيق الأهداف، لذلك أصبحت الحاجة ماسة لتحديد

نقاط القوة لتعزيزها، والعمل على زيادة فعاليتها، وتحديد نقاط الضعف، والعمل على الحد منها.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (8)، والتي نصت على " يراعي حاجات العاملين النفسية، والاجتماعية " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (74.75%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية، والمعلمين علاقة جيدة مما يدل على ذلك مشاركة مدير المدرسة للمعلمين في وضع الأهداف كما تبين من استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمشاركة مدير المدرسة المعلمين في وضع الأهداف.

2- قدرة مديري المدارس الثانوية على تلبية احتياجات المعلمين النفسية، والاجتماعية لاملاكهم المهارات اللازمة لذلك، وخاصة مهارة الاتصال الفعال التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة ، حتى يستطيع بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين في مدرسته التي تجعل مدير المدرسة يراعي حاجات المعلمين النفسية، والاجتماعية التي تؤثر في سلوكهم، وحفزهم على العمل، والشعور بالرضا الوظيفي، وقيامهم بمسؤولياتهم على أكمل وجه، مما يؤدي ذلك إلى تحسين ظروف العمل بشكل يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة، وفعالية.

- الفقرة رقم (4)، والتي نصت على " لديه القدرة على استخراج الفرص، والتحديات التي تواجه المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.45%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- فعالية برامج تدريب مديري المدارس الذي يشرف عليه مركز التطوير التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم العالي ، مما أدى إلى اكساب مديري المدارس الثانوية مهارات عالية في قدرتهم على استخراج الفرص ، والتحديات التي تواجه المدرسة.

2- اهتمام وزارة التربية والتعليم بالحوافز التشجيعية لمدير المدرسة لتشجيعه على العمل الإداري، حيث أن المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة كبيرة، ولا يقوى على تحملها إلا من كانت ظروفه النفسية، والجسمية، والصحية، والاقتصادية، والعائلية مناسبة، لذلك لا بد من حفزه مادياً، ومعنوياً على ذلك بشكل يتفق، وعظم مسؤولياته، وتعدد مهامه، تحقيقاً لفاعلية أكثر في الأداء لينعكس إيجاباً على المدرسة، لذلك تقدم الشهادات التقديرية للمديرين مما يسهم في بقاء أثر طيب في نفوسهم ، ويزيد من دافعيتهم للعمل بجد ونشاط، وقدرتهم على أداء العمل بجودة عالية.

- تحليل فقرات مجال " تحديد الأهداف الاستراتيجية "

جدول رقم (28-5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الأهداف الاستراتيجية "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يضع أهدافاً، واضحة ومحددة للمدرسة.	4.04	80.79	24.41	*0.000	1
2.	يضع أهدافاً تتصف بالمرونة.	3.83	76.60	18.59	*0.000	2
3.	يضع أهدافاً، واقعية قابلة للتطبيق والقياس.	3.81	76.19	18.84	*0.000	5
4.	يضع أهدافاً مترابطة مع بعضها البعض.	3.83	76.59	17.95	*0.000	3
5.	يصوغ أهدافاً تتوافق مع السياسة التعليمية للدولة.	3.82	76.32	18.08	*0.000	4
6.	يُشرك العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف.	3.63	72.58	12.79	*0.000	8
7.	يراعي في الاهداف أن تتوافق مع احتياجات المجتمع.	3.73	74.50	15.61	*0.000	6
8.	يضع أهدافاً شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية التعليمية.	3.72	74.45	15.59	*0.000	7

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (1)، والتي نصت على " يضع أهدافاً واضحة، ومحددة للمدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.79%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- حرص مديري المدارس بأن تكون أهداف المدرسة واضحة، ومحددة حيث إنها هي الركن الأساسي الذي تقوم عليه العملية التربوية لضمان سير العملية التعليمية.

2- وعي مديري المدارس الثانوية بوضوح، وتحديد الأهداف التربوية المدرسية التي تتفق مع السياسة العامة بما يسمح بتنفيذها في الواقع الممكن، وتعديلها في ضوء الظروف المستقبلية المتغيرة.

3-إيمان مديري المدارس الثانوية بأهمية وضوح أهداف المدرسة لما لها من أثر فعال على جميع جوانب العملية التعليمية.

- الفقرة رقم (2)، والتي نصت على " يضع أهدافاً تتصف بالمرونة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.60%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- حرص مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة على أن تكون الأهداف مرنة قابلة للتغيير حسب ما يتطلبه التطور الجاري، والمستمر، والمعارف المتجددة في العملية التعليمية.

2- امتلاك مديري المدارس لمهارات وضع الأهداف، ومراعاة عنصر المرونة، وحرصهم على ألا تكون الأهداف ذات قوالب جامدة، وثابتة، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف، وتغيير الظروف.

3- وعي مديري المدارس الثانوية بأن غياب المرونة في وضع الأهداف يوقع الأفراد في الأخطاء، ويتسبب في جمود الأفكار.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " يضع أهدافاً شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (74.45%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

الجهود الواضح التي تبذلها وزارة التربية والتعليم العالي في تأهيل القيادات التربوية التي يراد لها أن تقود مدارس المستقبل تأهيلاً عالياً يتضمن تحديد الكفايات التي لا بد من توافرها في قائد المدرسة، وتوظيف البرامج التي من شأنها تنمية، وصقل هذه الكفايات.

- الفقرة رقم (6)، والتي نصت على " يشرك العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.58%) وهي نسبة جيدة، ولكنها تحتاج إلى تحسين، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1-اهتمام مديري المدارس الثانوية بمشاركة العاملين في وضع الأهداف، ذلك لأن تحقيق الأهداف يعتمد بدرجة كبيرة على مشاركتهم، وهذه المشاركة تحمّس جميع العاملين للعمل

على تنفيذ الأهداف لإحساسهم بأنها تتبع من ذاتهم، وأنها عملهم، وصياغتهم، ولو كانت المساهمة محدودة، ويشعرون بأن لهم دوراً هاماً في ذلك مما يزيد من رضاهم عن العمل، وسيكونون بالتالي أكثر حرصاً على التنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة.

2- النمط القيادي الشوري المستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية، وإيمانهم بمشاركة العاملين في كثير من الأمور، واعتقاداً منه أن المعلم مسؤول معهم في وضع الأهداف، وأن لهم الحق في مشاركته في وضع الأهداف، وأنها ليست من اختصاصه وحده، حيث لا تنصب وظيفة المعلمين من وجهة نظرهم في تعليم الطلبة فقط.

3- علاقة مديري المدارس الثانوية بالمعلمين، علاقة طيبة، وقوية، واهتمام مديري المدارس بالاتصال بينهم سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.

- تحليل فقرات مجال " تحديد البدائل الاستراتيجية "

جدول رقم (29-5)

المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد البدائل الاستراتيجية "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يحرص على وضع عدد من البدائل الاستراتيجية.	3.63	72.56	14.65	*0.000	9
2.	يراعي أهداف المدرسة عند صياغة البدائل الاستراتيجية.	3.70	74.03	16.38	*0.000	6
3.	يحرص على وضع البدائل التي تحقق الأهداف الاستراتيجية.	3.71	74.25	15.96	*0.000	4
4.	يضع بدائل استراتيجية لتعزيز جوانب القوة في مدرسته.	3.74	74.82	16.04	*0.000	2
5.	يحدد بدائل استراتيجية تعالج نقاط الضعف في مدرسته.	3.78	75.55	17.18	*0.000	1
6.	يحدد البدائل الاستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة.	3.72	74.48	15.65	*0.000	3

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
7.	يضع البدائل الاستراتيجية التي تتجنب التهديدات في مدرسته.	3.71	74.24	14.81	*0.000	5
8.	يضع بدائل تتوافق مع عناصر البيئة الداخلية.	3.70	73.92	14.51	*0.000	7
9.	يضع بدائل تتوافق مع عناصر البيئة الخارجية.	3.66	73.30	13.91	*0.000	8

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على " يحدد بدائل استراتيجية تعالج نقاط الضعف في مدرسته " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.55%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حرص مديري المدارس على وضع بدائل تعالج نقاط الضعف في مدرسته لمواجهة التهديدات الطارئة التي قد تواجه العملية التعليمية، وتعيق سيرها بشكل سليم، وخاصة في ظل مجتمع متغير.

2. خبرة مديري المدارس في وضع البدائل قد اتسعت كثيراً بسبب واقع قطاع غزة .

- الفقرة رقم (4)، والتي نصت على " يضع بدائل استراتيجية لتعزيز جوانب القوة في مدرسته " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (74.82%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

حرص مديري المدارس بإظهار جوانب التميز لمدارسهم، واستغلال الفرص التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة التي تسعى الي التميز، والجودة في التعليم.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (9)، والتي نصت على " يضع بدائل تتوافق مع عناصر البيئة الخارجية " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (73.30%). وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- اهتمام مديري المدارس بوضع البدائل التي تتوافق مع عناصر البيئة الخارجية لتحقيق أكبر قدر من الجودة، والكفاءة لمدارسهم .

2-امتلاك مدير المدرسة القدرة على وضع بدائل تتوافق مع البيئة الخارجية، ومهاراته في هذا الجانب .

- الفقرة رقم (1)، والتي نصت على " يحرص على وضع عدد من البدائل الاستراتيجية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.56%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- ادراك المديرين بأهمية وضع عدد من البدائل التي تساعد المدرسة في تقرير ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل من حيث عمليات التطوير، والتحديث.

2-امتلاك مديري المدارس مديري المدرس الثانوية المهارات اللازمة بهذا الجانب نظراً للدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم العالي، التي تركز على مهارات المدير في وضع البدائل الاستراتيجية.

- تحليل فقرات مجال " التقويم، والرقابة الاستراتيجية "

جدول رقم (30-5)

المتوسط الحسابي، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التقويم، والرقابة الاستراتيجية "

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يحدد معايير واضحة لتقويم الأداء في مدرسته.	3.91	78.20	20.52	*0.000	4
2.	يوجه العاملين في مدرسته إلى طرق الأداء الصحيحة.	3.90	77.91	20.14	*0.000	5
3.	يوضح للعاملين الانحرافات في العمل.	3.94	78.70	20.74	*0.000	3
4.	يتحرى أسباب الانحرافات، ويضع الحلول المناسبة لها.	3.83	76.62	19.10	*0.000	7
5.	يضع آلية واضحة لتصحيح انحرافات العاملين في مدرسته.	3.82	76.44	18.24	*0.000	9
6.	يتأكد من تطبيق الاجراءات بعد تصحيحها.	3.83	76.68	18.95	*0.000	6

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
7.	يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة.	4.03	80.68	24.29	*0.000	1
8.	يقوم بتقويم دوري لأداء العاملين في مدرسته.	4.02	80.40	23.07	*0.000	2
9.	يخبر العاملين بنتائج تقويمهم ويناقشهم فيها.	3.79	75.72	15.39	*0.000	10
10.	يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية في مدرسته.	3.82	76.45	16.06	*0.000	8

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.05$).

أعلى فترتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (7)، والتي نصت على " يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.68%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1- تميز بعض المدارس يدفع مديريها لإعداد تقارير لإظهار جوانب القوة في مدارسهم لرغبتهم حصول مدارسهم على النسبة العالية في التقويم، ومن ثم يقودها إلى التميز، وحرصهم على الجودة في العملية التعليمية.

2- حرص مديري المدارس الثانوية لإعداد تقارير عن المدرسة أولاً بأول للوقوف على جوانب الضعف، وعلاجها، وعلى جوانب القوة، وتعزيزها.

3- وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم تطالب مديري المدارس بإعداد تقارير بصورة دورية عن المدرسة.

- الفقرة رقم (8)، والتي نصت على " يقوم بتقويم دوري لأداء العاملين في مدرسته " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.40%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- 1- يزود التقويم الدوري للمعلمين المعلم بفرصة حقيقية للتقويم الذاتي، وذلك بإفراح المجال له للتفكير بما يقوم به، ومراجعة أداءه باستمرار للحصول على التغذية الراجعة المستمرة، والتعلم المستمر.
- 2- يفسح التقويم الدوري للمعلمين المجال للإبداع، والتميز من خلال عرض مستويات التفكير العليا، وإظهار مهارات متعددة في معالجة المواقف، وبت روح المنافسة، والعمل بروح الفريق.
- 3- يعتبر التقويم الدوري لأداء العاملين الأساس الجوهرى لعمليات التطوير الإداري فإن نتائج تقويم الأداء يمكن أن تكون مرشداً وموجهاً، لعدد من برامج التطوير الإداري، وقد تسهم في الكشف عن المشكلات الإدارية، والعمل على معالجتها.
- 4- يسهم التقويم الدوري لأداء العاملين في تحسين، وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون مديري المدارس الثانوية في اكتشاف جوانب الضعف، والقصور في كفاءة العاملين، والعمل على تقويمها عن طريق جهود التدريب، والتنمية.
- 5- وزارة التربية والتعليم العالي تطالب مديري المدارس بإجراء هذا التقويم.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5)، والتي نصت على " يضع آلية واضحة لتصحيح إنحرافات العاملين في مدرسته " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (76.44%)، تعزو الباحثة ذلك إلى:
 - 1- حرص مديري المدارس بتصحيح الانحرافات، والمخالفات التي تصدر من العاملين في مدارسهم، والعمل على اكتشاف التجاوزات لضمان سير العملية التعليمية .
 - 2- العناصر الإدارية مؤهلة، ومدرية قادرة على القيام بوضع آلية واضحة لتصحيح إنحرافات العاملين في المدرسة، وهذا بفضل جهود وزارة التربية والتعليم العالي في عقد الدورات التي تسهم في رفع كفاءة مديري المدارس.
 - 3- الوازع الديني عند مديري المدارس الثانوية التي تجعلهم يهتمون بوضع آلية واضحة لتصحيح الأخطاء.
 - 4- الرقابة الدورية على مديري المدارس الثانوية من قبل وزارة التربية والتعليم العالي مما يجعلهم يحرصون على الاهتمام بهذا الجانب .
- الفقرة رقم (9)، والتي نصت على " يخبر العاملين بنتائج تقويمهم، ويناقشهم فيها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.72%) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- 1- امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الجيد القائم على أهداف محددة، وأساليب، وأدوات مناسبة لعملية التقويم، والتي يتطلب بناءها كفاءات متخصصة.
- 2- وعي مديري المدارس بأهمية معرفة المعلمين بنتائج تقويمهم، وما هو رأي المدير في عمله، وما هي نقاط قوته، ونقاط ضعفه حتى يحصل المعلم على مساعدة في معالجة عيوبه، وسد أوجه النقص في كفاءته، وتحسين أدائه، أضف إلى أن المدرس الكفو في حاجة إلى أن يخبره مديره بكفاءته كمثال يقتدى بها غيره من المعلمين في المدرسة، وهذا في حد ذاته حافزاً مهماً له للمحافظة على مستوى أدائه، وتفوقه.
- 3- اهتمام مديري المدارس بالإرتقاء بالمعلم، ومساعدته على النمو المهني، وتطوير أدائه.

السؤال الرابع:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " (T) - لعينتين مستقلتين " .

جدول (5-31)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " -الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
صياغة رؤية، ورسالة المدرسة	ذكر	175	3.72	0.67	0.143	0.886
	أنثى	180	3.71	0.75		
تحليل البيئة الداخلية، والخارجية	ذكر	175	3.89	0.62	1.932	0.054
	أنثى	180	3.76	0.72		
تحديد الأهداف الاستراتيجية	ذكر	175	3.82	0.66	0.469	0.640
	أنثى	178	3.78	0.74		
تحديد البدائل الاستراتيجية	ذكر	175	3.68	0.71	-0.663	0.508
	أنثى	180	3.73	0.73		
التقويم، والرقابة الاستراتيجية	ذكر	175	3.90	0.66	0.344	0.731
	أنثى	180	3.88	0.69		
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية	ذكر	175	3.80	0.60	0.413	0.680
	أنثى	180	3.77	0.67		

من النتائج الموضحة في جدول (31-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " (T) - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى توافر المعلومات حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية لدى المعلمين سواء أكانوا ذكوراً، أم إناثاً متشابهة وبنفس القدر، مما جعل التقديرات متقاربة.

وانتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، في عدم وجود فروق

تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول (32-5)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
صياغة رؤية، ورسالة المدرسة	بين المجموعات	0.004	2	0.002	0.004	0.996
	داخل المجموعات	177.844	352	0.505		
	المجموع	177.848	354			
تحليل البيئة الداخلية، والخارجية	بين المجموعات	0.043	2	0.022	0.047	0.954
	داخل المجموعات	161.872	352	0.460		
	المجموع	161.915	354			
تحديد الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	0.500	2	0.250	0.507	0.603
	داخل المجموعات	172.751	350	0.494		
	المجموع	173.251	352			

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.522	0.652	0.341	2	0.681	بين المجموعات	تحديد البدائل الاستراتيجية
		0.523	352	183.980	داخل المجموعات	
			354	184.661	المجموع	
0.554	0.592	0.271	2	0.542	بين المجموعات	التقويم، والرقابة الاستراتيجية
		0.457	352	161.017	داخل المجموعات	
			354	161.559	المجموع	
0.847	0.166	0.067	2	0.135	بين المجموعات	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية
		0.406	352	142.790	داخل المجموعات	
			354	142.925	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (32-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مُعلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد سنوات الخدمة لم يكن سبباً في إظهار أي فرق بين مدرّاء المدارس في ممارستهم للإدارة الاستراتيجية، ويرجع السبب في ذلك إلى أن معظم مديري المدارس يمارسون الإدارة الاستراتيجية لإيمانهم بجودها في ضمان سير العملية التعليمية، وأن مديري المدارس القدامى والجدد يشاركون في دورات واحدة فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية .

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2008)، التي بينت عدم وجود

فروق تعزى لسنوات الخبرة.

السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري مدارسهم، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم.

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية الآتية:

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري مدارسهم وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم.

جدول (5-33)

معامل الارتباط بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري مدارسهم وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم

درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس	دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج	دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية	
.763	.765	.666	معامل الارتباط	صياغة رؤية، ورسالة المدرسة
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.688	.676	.617	معامل الارتباط	تحليل البيئة الداخلية، والخارجية
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.667	.636	.623	معامل الارتباط	تحديد الأهداف الاستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.692	.678	.623	معامل الارتباط	تحديد البدائل الاستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.672	.646	.621	معامل الارتباط	التقويم، والرقابة الاستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.770	.753	.694	معامل الارتباط	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

يبين جدول (33-5) أن معامل الارتباط يساوي (0.770)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري مدارسهم وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لديهم عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يحرصون على ممارسة للإدارة الاستراتيجية وأنهم على قناعة تامة بأهميتها لزيادة فعاليات العمليات الإشرافية لديهم، وخاصة في مجالي تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا، وإثراء، وتطوير المنهاج مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية بأكملها.

بينما تبين أن معامل الارتباط بين دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا، وبين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية يساوي (0.694)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن علاقة العمليات الإشرافية بالإدارة الاستراتيجية علاقة تكاملية، حيث إن العمليات الإشرافية تحتاج إلى الإدارة الاستراتيجية، وأن ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية لها دور فعال في زيادة فعاليات العمليات الإشرافية المرتبطة بتنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا لوعي مديري المدارس الثانوية بأهمية تنمية المعلمين، وتطويرهم مهنيًا حيث إنه يعد الركن الأساسي في العملية التعليمية، ولا يمكن تغيير، أو تطوير العملية التعليمية إلا بتطوير المعلم، ومن هنا يعد تطوير المعلم من جميع الجوانب الخطوة الأساسية للنهوض بمسيرة العلم، ولتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، أضف إلى ذلك أن تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا يساعد المعلم في مواجهة أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، لذلك يتوجب تنمية المعلمين، وتطويرهم مهنيًا لتمكينهم من التفاعل المبدع مع متطلبات، ومستجدات العصر.

وأخيرا تبين أن معامل الارتباط بين دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج، وبين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية يساوي (0.753)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية ينعكس إيجاباً في دورها في إثراء، وتطوير المنهاج، أضاف إلى ذلك إيمان مديري المدارس الثانوية الذين يمارسون الإدارة الاستراتيجية بأهمية إثراء، وتطوير المنهاج الذي قد يعمل على تحقيق النماء المتوازن للطلبة، وذلك بتركيزه على العاطفة، والعقل، والجسم؛ ويساعد في دفع القدرات، والاهتمامات، والخصائص النمائية إلى أقصى مدى ممكن، ويساهم في الحفاظ على القدرات، والخصائص النمائية من التراجع، والضمور، ويواجه حاجات المجتمع المتجددة.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبالاستناد إلى الأدب التربوي توصي الباحثة بما يلي:

أولاً: توصيات تتعلق بالعمليات الاشرافية:

1- تدريب مديري المدارس على أسس، ومبادئ العمليات الإشرافية ، وذلك من خلال إقامة ورش عمل، ودورات تدريبية تنفذ على مستوى إدارات التربية والتعليم العالي، يكون القائمون على هذه الدورات من ذوي الخبرة، والاختصاص، على أن تقام هذه الدورات قبل بداية العام الدراسي.

2- اهتمام مديري المدارس بالمستجدات التربوية، والمستحدثات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين، وذلك من خلال اللقاءات التربوية، والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية المعلمين نحو أفضل الأداء، وتحفيزهم للتقدم، والتطور الوظيفي المستقبلي.

3- توفير النشرات التربوية التي تتعلق بتطوير قدرة المدير على مواكبة التغيرات، والتجديدات المتسارعة في العملية التعليمية، وتزيد من كفاءته الادارية، والفنية للقيام بدوره كمشرف تربوي مقيم.

4- ضرورة تشجيع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث الاجرائية التي تتعلق بالمشكلات التي يواجهونها أثناء قيامهم بالعملية التعليمية، والتي تلبى حاجاتهم التدريسية، وإرشادهم بأهمية القيام بالبحوث الإجرائية، وتوزيع الأدوار عليهم للقيام بمثل هذه البحوث، بل، ويسعي لنشرها ليستفيد منها باقي المعلمين في المدارس الأخرى لتعم الفائدة على الجميع دون الاقتصار على مدارسهم.

5- اهتمام مدير المدرسة بآراء المعلمين في فعالية العمليات الاشرافية، بما يسهم في تحسين أساليبه الاشرافية، والعمل على تطويرها بما يخدم العملية التعليمية

6- العمل على توعية مديري المدارس بأهمية بالمنهج الخفي، وحث المعلمين على استخدامه لضمان جودة المخرجات التعليمية.

- 7- أن يعمل مدير المدرسة على إشباع حاجات المعلمين النفسية، والسلوكية في المدرسة وذلك بأن يراعي ظروف المعلمين عند توزيع الأنشطة، واللجان، والجدول، والمهام المدرسية بالإضافة إلى إقامة علاقات إجتماعية مع المعلمين .
- 8- العمل على اقامة دورات تدريبية من قبل الوزارة لمديري المدارس لتوعيتهم بأهمية توجيه المعلمين لمواقع الكترونية للحصول على مواد اثرائية تخدم العملية التعليمية .
- 9- التعاون المشترك من وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس، والمعلمين على تشكيل لجان متخصصة لعناصر المنهاج للتحسين المنشود الذي ينعكس على المعلمين، والطلبة.

ثانياً : توصيات تتعلق بالادارة الاستراتيجية:

- 1- عمل دليل تربوي لمديري المدارس الثانوية داخل المدرسة عن الإدارة الاستراتيجية، وأسسها، وخطواتها، وأهميتها، والتوعية الكاملة بها، تحتوي على بعض نماذج من الخطط الاستراتيجية العالمية المترجمة لبعض المدارس المتميزة، وكذلك بعض الخطط المحلية لبعض المدارس تحت إشراف متخصصين، وخبراء تربويين.
- 2- عمل رابط الكتروني على موقع وزارة التربية والتعليم العالي خاص بالإدارة الاستراتيجية ، لتبادل الخبرات ، ويتم فيها عرض أفضل الخطط الاستراتيجية التي حققت أهدافها، ليستفيد منها المشرفون التربويون، ومديري المدارس في عمل الخطط الاستراتيجية، على أن يقوم خبراء الإشراف، والتخطيط، والإدارة الاستراتيجية بالإجابة عن جميع التساؤلات التي تطرح من قبل المشرفيين التربويين، ومديري المدارس.
- 3- إشراك المعلمين بشكل أكبر في وضع الأهداف الاستراتيجية، مما ينمي لديهم روح المسؤولية، وينعكس على أدائهم بصورة إيجابية، ويرفع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من انتمائهم لمدرستهم، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.
- 4- الاهتمام بتدريب مديري المدارس على قدرته على وضع البدائل الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق الاهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.
- 5- إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس، تمكنهم من زيادة مهاراتهم في صياغة رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل، لتمكنهم من مواكبة الاتجاهات المعاصرة، وتطورها في الميدان التربوي.

مقترحات الدراسة:

- 1- تصور مقترح لزيادة فعالية العمليات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمواجهة تحديات القرن الحادي، والعشرين.
- 2- المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في عمله كمشرف مقيم، وكيفية التغلب عليها.
- 3- دور العلاقات الانسانية بين مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والمعلمين، وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم.
- 4- دراسة ميدانية حول واقع الإشراف التربوي كما يقوم به مديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة.

مراجع الدراسة

المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية.

1. ابن منظور، جمال الدين بن مكرم(1880): لسان العرب، القاهرة ، المطبعة الأميرية ببولاق، مصر.
2. إبراهيم ، مفيدة محمد،(1997): القيادة التربوية في الاسلام، دار مجدلاوي، عمان.
3. أبو الروس، سامي(2004): دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو شملة، كامل عبد الفتاح(2009): "فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. أبو نصر، مدحت محمد (2012): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب، والنشر، القاهرة، مصر.
6. أبو قحف، عبد السلام (1997): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، والتوزيع، ط 2، الإسكندرية.
7. أبو وفية، سهيل فضل الله (1977): الفلسفة الإنسانية في الاسلام، دار النهضة العربية، القاهرة.
8. أبو قحف، عبد السلام (2002): الإدارة الاستراتيجية وأدارة الازمات ، ط1، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
9. أبي داوود، سليمان بن الأشعث(2007): سنن أبي داوود،حكم على أحاديثه: الألباني، مصر: مكتبة المعارف للنشر.
10. أسعد، وليد أحمد(2005): الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. إبراهيم، عدنان بدري (2013):الإدارة "تربوية - مدرسية - صفية "، دار اليازوري، عمان، الأردن.

12. ابن حنبور، محمد (2004): الإدارة الاستراتيجية " إدارة جديدة في عالم متغير" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان (2003): الإشراف التربوي، الدار العلمية الدولية، ومكتبة دار لثقافة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الأغا، إحسان خليل والأستاذ، محمود حسن (1999): تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي، غزة.
15. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004): مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة، فلسطين.
16. إدريس، ثابت والمرسي، جمال(2006): الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية.
17. آل على، رضا والموسوي، سنان (2001): وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق، عمان.
18. أيوب، ناديا حبيب (1997) " ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة "، الإدارة العامة، العدد(3)، المجلد(37)، 484-423 .
19. البارقي، محمد عبدالله (2013): " درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة جدة " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.
20. بدر، أحمد حامد (1994): الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، الجيزة .
21. البدري، طارق عبدالحميد(2008): تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي، ط3، دار الفكر ناشرون، وموزعون، عمان، الأردن.
22. البستان، أحمد وعبد الجواد، عبدالله وبولس، وصفي (2010): الإدارة والاشرف التربوي " النظرية، البحث، الممارسة " ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
23.(2003): الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، غزة .

24. البوهي، فاروق شوقي(2001): **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء للطباعة والنشر، والتوزيع، القاهرة، مصر.
25. البناء، شادي (2012): **درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
26. بطاح، أحمد (1991): **علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد(6)، العدد(2)ص 218 - 298.**
27. الترمذي، محمد بن عيسى بن سورة(1962) **سنن الترمذي**، تحقيق: إبراهيم عطوة عوض/4/ 638 كتاب صفة القيامة، باب 25، حديث رقم: 2459، حديث حسن، مصطفى البابي الحلبي - مصر.
28. التميمي، فواز(2004): **فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية التعليم في الأردن من وجهة نظرالعاملين فيه ودرجة رضاهم عن هذاالنظام، رسالة دكتوراه، جامعةعمان.**
29. توفيق ، عبد الرحمن (2004): **الإدارة الاستراتيجية " المبادئ والادوات "**، خبراء بمبك، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة.
30. حافظ،محمد صبري، و السيد البحيري(2006): **تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.**
31. الحريري، رافدة(2006): **الإشراف التربوي واقعه وآفاقهاالمستقبلية**، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
32. حسين، سلامة عبد العظيم ، وعوض الله سليمان عوض الله (2006) **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
33. حسين، حسن مختار (2002): **تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري،مجلةالتربية،العدد (6)،ص 159 - 0210**
34. الحسيني ، فلاح حسن (2000): **الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة "**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

35. الحميضي، حسام (2012): "معوقات ممارسة مدير المدرسة الثانوية للصلاحيات الممنوحة له من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
36. الحلاق، دينا (2008): "متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
37. الحلاق، نائل (2012): "درجة فعالية الاجتماعات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمها وعلاقتها بالتوافق المهني لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
38. حنا، فاضل (2012): "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (4)، ص 59-112.
39. الحوراني، سناء (2007): "تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
40. الخطيب، رباح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه (2000): الإدارة والإشراف التربوي، دار الأمل، اربد، الأردن.
41. الخطيب، ابراهيم والخطيب، أمل (2003): الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. الخفاجي، عباس (2004): الإدارة الاستراتيجية "المداخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. الجندي، عادل السيد (1999): التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (4) العدد (16)، مركز ابن خلدون للدراسات الانمائية، القاهرة، ص: 37-75.
44. ربيع، هادي مشعان (2006): المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

45. رحمة، أنطون (2007): **التخطيط التربوي**، دمشق، جامعة دمشق، كلية التربية .
46. الرميح، عبد الرحمن (2005): " دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين " دراسة تقييمية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود.
47. زايد، عادل محمد (2003): **إدارة الموارد البشرية "رؤية استراتيجية"** ، الجامعة الإسلامية، غزة.
48. دقاق، فهد، وآخرون (1988):**الإشراف التربوي**، ورقة عمل HT/13 ، الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية، عمان، الأردن.
49. الدوري، زكريا مطلق (2005): **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمو فهمي ان، الأردن.
50. الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد والدويك، محمد (1998): **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي** ، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
51. الدويك، تيسير (2005): **إدارة المدرسة الفعالة ، مقوماتها وآفاقها**، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. رستم ، رفعت (2004): **التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي**، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، المجلد الاول، غزة ، ص 66 - 79.
53. زايد، عادل محمد (2003): **الإدارة الاستراتيجية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
54. الزهراني، حسن (2010): "إسهام مدير المدرسة والمشرف التربوي المنسق في بعض مجالات النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والمخوة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
55. الزهيرى، إبراهيم عباس (2007): " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي، ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية بعنوان " إدارة الموارد البشرية " ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون، كلية التربية بصلالة خلال الفترة من 13-15/3/2007، سلطنة عمان.
56. سيسالم، روضة وآخرون (2007) :**الإشراف التربوي في فلسطين**، الطبعة الأولى، مكتبة آفاق، غزة.

57. السكارنة، بلال خلف(2010): **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
58. سكيك، سامية(2008): تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
59. السامرائي، طارق عبد الحميد(2013): **الإدارة المدرسية الفاعلة " السياسات والاستراتيجيات الحديثة "**، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
60. سمير أحمد، محمد(2009): **الإدارة الاستراتيجية وتنمية المواد البشرية**، ط1، دار المسيرة للنشر، والتوزيع، والطباعة، عمان، الأردن.
61. الشبول، منذر (2005): "واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.
62. شحادة، حاتم (2008): "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
63. الشريف، طلال (2009): "أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام (1423- 1430هـ)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
64. الشقيرات، محمود (2004): **الإبداع في الاشراف التربوي والادارة المدرسية** ، دار الفرقان للنشر، والتوزيع، عمان، الاردن.
65. الشهراني، أحمد مزهر (2005): "برنامج مقترح للمشرف المقيم في مراحل التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
66. الشهري، عبدالله صالح (2006): "مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
67. الصليبي، أسامة دياب(2012): "اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية نحو التخصص العلمي وعلاقتها ببعض المتغيرات"، المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية، جامعة الأمة للتعليم المفتوح، غزة، 8-7مايو 2012.

68. صليوو، سهى نونا (2005): **الإشراف والتنظيم التربوي**، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
69. طافش، محمود (2004): **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، دار الفرقان، عمان
70. الطعاني، حسن (2008): "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، **مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، العدد (2)، المجلد (28)**، ص (453-489).
71. الطعاني، حسن أحمد (2005): **الإشراف التربوي "مفاهيمه ، أهدافه ،أسسه ،أساليبه"**، دار الشروق، الأردن.
72. المرسي، محمد وآخرون (2002): **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " منهج تطبيقي"**، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
73. عابدين، محمد عبد القادر (2001): **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق، رام الله.
74. غراب، كامل السيد (1987): "نمو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية " دراسة تحليلية، **الآداب العامة، العدد (56)**، ص 27-29.
75. العاجز، فؤاد واللوح، عصام ومنصور، مصطفى (2012): **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
76. العاجز، فؤاد وحلس، داود (2009): **دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.**
77. عبيدات، نوقان وآخرون (2001): **البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر، والتوزيع، عمان.
78. العبود، محمد (2008): "أساليب الإشراف التربوي كما يمارسها مديرو المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
79. العرنوسي، ضياء وعجرش، حيدر والجبوري، عارف والجبوري، مشرق (2013): **الإدارة والإشراف التربوي**، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

80. العمایرة ، محمد حسن (2002): **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان، الأردن.
81. عبد السلام، عبد السلام(2000): **أساسيات التدريب والتطوير المهني للمعلم**، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
82. عبد العظيم، محمد حسن (2005) " دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات "، **الدراسات المستقبلية**، العدد (1)، المجلد (21)، 1- 41 .
83. عبد العزيز، صفاء(2004): **التوجيه التربوي في مجتمع المعرفة، مستقبل التربية العربية**، المجلد (10)، عدد(34)، ص 10-37.
84. عبد المحسن، توفيق محمد (2006): **" اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، دار الفكر العربي، القاهرة.
85. عبد الهادي، جودت عزت (2002): **الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه**، الدار العلمية الدولية للنشر، والتوزيع، ودار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
86. عزازي، فانتن محمد (2011): **"استخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإشرافية"**، **مجلة مستقبل التربية العربية**، العدد(71)، المجلد (18) ، ص73-134.
87. عزازي، فانتن محمد (2013): **التخطيط الاستراتيجي للتعلم عن بعد بين النظرية والتطبيق**، مكتبة ابن سينا للطبع، والنشر، والتوزيع، القاهرة.
88. عساف، محمود (2005): **" واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية "**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
89. عطاري، عارف وعيسان، صالحه ومحمود، ناريمان(2004): **الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية**، مكتبة الفلاح للنشر، والتوزيع، الكويت.
90. عطوي، جودت عزت (2012): **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية** ، ط5، دار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
91. ----- (2010): **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**، ط4، الدار العلمية الدولية، ومكتبة دار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

92. ----- (2008): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط3، الدار العلمية الدولية، ومكتبة دار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
93. ----- (2001): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، ومكتبة دار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
94. عوض، محمد أحمد (2001): الإدارة الاستراتيجية " الأصول والأسس العلمية "، ط1، الدار الجامعية.
95. العنزى، مرضي (2009): " واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
96. العويسي، رجب (2003): دراسة تقويمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
97. الغالبي، طاهر وادريس، وائل (2007): "الإدارة الاستراتيجية" منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
98. القحطاني، محمد علي مانع (2002): " أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
99. القطامين، أحمد (1996): التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
100. القطامين، أحمد (2002): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18) العدد (2) ص: 37-74.
101. قلعة جي، محمد راسي (1938): موسوعة فقه علي بن أبي طالب، دار الفكر، دمشق.
102. القاسم، منصور (2010): "دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
103. ماهر، أحمد (1999): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر.

104. المبعوث، محمد حسن، (2003): تطور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18) العدد (2)، ص 79_126.
105. المحامدة ، ندى عبد الرحيم (2005): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، ط1، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
106. الماضي، محمد المحمدي (2006): الإدارة الاستراتيجية، ط6، جامعة القاهرة، القاهرة.
107. المغربي، عبد الحميد (2006): الإدارة الاستراتيجية "بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر، والتوزيع ، المنصورة ، جمهورية مصر العربية.
108. ----- (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة.
109. المغربي، عبد الحميد وغربية، رمضان (2006): التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.
110. مدبولي، عبد الخالق (2001): التخطيط المدرسي الاستراتيجي، ط1، مكتبة الدار العربية للكتاب، الجبيلة، الأردن.
111. المرسي، محمد منير (2001): الإدارة المدرسية الحديثة ،عالم الكتب للنشر، والتوزيع والطباعة، القاهرة.
112. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
113. المصري، كمال (2011): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة
114. المساد، محمود (1986): الإدارة والإشراف التربوي واقع وطموح، دار الأمل، إربد.
115. مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013): الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم -عمليات - حالات تطبيقية"، دار الميسرة للنشر، والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

116. مرسى، نبيل محمد (2003): الإدارة الاستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
117. المنيف، محمد صالح (1997): الزيارات الصفية أصولها وآدابها ، الرياض.
118. الكرخي، مجيد(2009): التخطيط الاستراتيجي " عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
119. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2013):الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، غزة.
120. وزارة التخطيط والتعاون الدولي(1997):"الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين، رام الله.
121. وهبة، هاني (2008):"واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
122. وهبي، السيد إسماعيل (2003): اتجاهات معاصرة في تقويم أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر. مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، مصر مجلد (2) (ص 755 - 786).
123. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2007): دليل المشرف التربوي، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، رام الله.
124. ياسين، سعد غالب (2002): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
125. ----- (1998):الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
126. نبهان، محمد يحيى(2007):الإشراف التربوي بين " المشرف، المدير، المعلم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
127. نشوان، يعقوب حسين (2004): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، الأردن.
128. نشوان، يعقوب حسين ونشوان، جميل عمر(2004):السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط2، دار الفرقان، الأردن.

129. الهادي، جودت عزت (2002):الإشراف التربوي " مفاهيمه وأساليبه "، الدار العلمية للنشر، والتوزيع، ودار الثقافة للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.
130. الهلالي، الهلالي ومصطفى، عبد العظيم (2008): " مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة "، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد(11)، المجلد (11)، ص (82-1).
131. يونس، نزيه (2009): توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Armstrong ,A . (1998) : **A Study Of The Teacher And Principle Perceptions Toward Using Developmental Supervision And It Effect On Teaching Morale**,Document Reproduction Service,No 05711.
2. Barksdele,Pamela(2005):**The Relationship Between The Principal Role Professional Growth And Effective School In Selected System**.PhD.Georgia State Univversity,College Of Education.
3. Bloomfeld,D, &Cooper,B.(1998).Decentralization or strategic Management?ANewGovernance Model for the New York City Public School **ERIC**,No.I,ED.44391Z.Columbia University.
4. Blueprint ,G.(2008):" **Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools**.
<http://www.eduweb.vic.gov.au/edulibrary/public/account/operate/saif2011/aifguidelines3.pdf>
1 /01/2013 at 9 am
5. Bonn,Ingrid(2001).Strategic Thinking as Competency, **Management Decision**, Vol.39(1).
6. Brennan,R(2003): **Strategic Management Of Marketing And Human Resources In Further Education Colleges**, Jounal Of Farther And Higer Education,Val.27,NO.2,UK
7. Bulach, Diane & Others (1999) .**SupervisoryBehaviorsThatAffect School Climate**.www.eric.ed.gov,13 February2006.

8. Colantonio, Jone N. (2005) On Target: Combined Instructional Supervision and Staff Development. **principal Leadership**, May, v(5).
9. Davies, Bent (2007): "**From School Development Plans to a Strategic Planning Framework**".
<s://www.rtuni.org/uploads/docs/NCSL%20DOC.pdf>
5/01/2013at10am
10. Eady, C, Zepeda, S- J - (2007). Evaluation, Supervision, And Staff Development under Mandated Reform: The Practices of Rural middle School Principals. **Rural Educator**, v (28), n(2), p(1-7).
11. Glanz, J. Shuman, v., Sullivan, S. (2007) .Impact of instructional supervision on supervision and student achievement. Onlinebmission, **Paper Presented at the Annual Meeting of the American EduationalSu Research Association (AERA)**, Chicago, il, Apr13.
12. Hibert K (2000) "**Mentoring Leadership**" phidilta-Kappa.
13. Kelloughf, Noreen White (1999): **Secondary principals, Self-PERCPTIONS Of Their Responsibilities And Competencies For Instructional Supervision**, University Of The Pacific (0173) Degree :Ed.
14. Michael L. Tuchman & Philip Anderson (1997). **Managing Strategic Innovation and Change**, Oxford university Prss.
15. Scott E. Burant, **The Relationship of Instructional Supervision and Professional Learning Communities as Catalysts for Authentic Professional Growth**, University of Saskatchewan, Saskatoon, 2009.
16. Seibert, Michael Jerri, (2004). The Identification of Strategic **Management Counsling Competencies Essential for Small Business and Technology center**. north Carolina state university, 1215, Oct2004.
17. Steadham, Ks ., (2006) : **Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers IN Texan Public Community Colleges**
www.uk.ecorys.com/.../CEDEFOP-ty...
12/01/2013at8am
18. Wagen, R. (2006) **Conversation on Planning: Investigation Relationship Between Strategies ,Actions and Performance**, PhD.
[http:// wwwlip.umi.com/dissertations/fullcit/3220045.](http://www.lip.umi.com/dissertations/fullcit/3220045)

19. Walker, T.L., and Hunger, J.D., **Concepts of Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education India , 8th Edi., 2002, P.25.
20. Wilkins, J. (2006) Participant Perception of Strategic Planning in an Urban School District : A case study . PhD.
(on- line) . Available :
[http:// www.lip.umi.com/dissertations/fullcit/3216275](http://www.lip.umi.com/dissertations/fullcit/3216275).
21. Wrapp , H.E., "Good Manager don't Make Policy Decision"., In Henry Mintzberg And Quinn ., J.B " The Strategic Process: Concepts , Contexts , Cases." 2nd., Prettice- Hall, Inc, 1991., P:32-38.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. المليجي، هشام حسن: تطوير الرقابة المحاسبية لرفع جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، جامعة الملك خالد.

<http://www.KKu.edu.sa>

أسترجع يوم الخميس الموافق 11/7/0/2013 الساعة 6 مساءً

2. موقع أفكار، وأعمال على الرابط

<http://esyria.sy/eafkar/index.php>

أسترجع يوم الأحد الموافق 29/6/2013 الساعة 11 مساءً

3. موقع الدكتور حبيب على الرابط

<http://faculty.ksu.edu.sa/DrAHabeeb/default.aspx> 2/4/2013

أسترجع يوم الأربعاء الموافق 10/4/2013 الساعة 6 مساءً

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية - أصول التربية

قسم إدارة تربوية

تحكيم استبانة

حفظه الله

بيانات خاصة بالمحكم:

الجامعة: ----- المؤهل العلمي: ----- الرتبة الأكاديمية: -----

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من كلية التربية بالجامعة الإسلامية بعنوان "درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى الدرجات التقديرية لمعلمي المرحلة الثانوية لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديريهم، ومعرفة درجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية، لذا صممت الباحثة استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، والثانية لقياس درجة ممارس مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واطلاع، تأمل الباحثة أن ينال الموضوع اهتمامكم بإبداء رأيكم في الاستبانة، وذلك من خلال:

- 1- ملاءمة كل عبارة للمحور الذي وضعت فيه.
- 2- تعديل الصياغة، وكذلك حذف أو إضافة عبارات أخرى.
- 3- إبداء ما ترونه مناسباً من ملاحظات.

أولاً: البيانات الأساسية:

1- النوع:

أنثى

ذكر

2- سنوات الخدمة:

من 5 - 10 سنوات

أقل من خمس سنوات

أكثر من 10 سنوات

ولكم جزيل الشكر، والامتنان على حسن تعاونكم

الباحثة

نجاهة عبدالله الحاج

الجامعة الإسلامية - غزة

(1): استبانة لقياس لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

م	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
المجال الأول: دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا.									
1	يُطلع المعلمين على أحدث المستجدات التربوية في مجال العمل.								
2	يوجه المعلمين إلى النشاطات الإضافية التي تثري العملية التربوية.								
3	يتابع خطط النشاطات الطلابية مع المعلمين.								
4	يشجع المعلمين على تصميم الوسائل التعليمية.								
5	يشجع المعلمين على عمل برامج إذاعية تخدم المواد التعليمية.								
6	يرشد المعلمين إلى بعض الأساليب التدريسية التي يمكن الاستفادة منها.								
7	يُبصر المعلمين بخصائص نمو المتعلمين.								
8	يتابع المعلمين بناءً على حاجتهم للتوجيه.								
9	يوضح للمعلمين الموضوعات الغامضة في بعض الكتب المدرسية.								
10	يشجع المعلمين على القيام بإعداد البحوث الإجرائية التعليمية.								
11	يتحسس احتياجات المعلمين المهنية.								
12	يخطط مع المعلم للزيارة الصفية.								
13	يتعاون مع المعلمين في تحقيق أهداف الزيارة الصفية.								

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							يجتمع مع المعلمين لمناقشة الأخطاء لتقادي تكرارها.	14
							يشجع المعلمين على تبادل الزيارات فيما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية.	15
							يطلع على عينة مختارة من كراسات إعداد الدروس للمعلمين.	19
							يساعد المعلمين في تنمية قدراتهم للتقويم الذاتي لعملهم.	20
							يراعي قدرات ورغبات المعلمين عند توزيع الأنشطة المدرسية عليهم.	21
							يشجع المعلمين ذوي الكفاءة، ويزودهم بكل ما هو جديد.	22
							يعمل على تطوير المعلمين من خلال عقد دورات وورش عمل تربوية.	23
							يستطلع آراء المعلمين في أساليب الإشراف التي يمارسها.	24

م	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمة	غير منتمة	سليمة	غير سليمة	
المجال الثاني : دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج.								
1	يرشد المعلمين لتحليل محتوى المواد الدراسية وتفسيرها.							
2	يحث المعلمين على إثراء المقررات الدراسية، واستخدام المنهج الخفي.							
3	يشجع المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة.							
4	يتعاون مع المعلمين في تحديد نقاط الضعف لدى الطلبة وعلاجها.							
5	يوفر مواد إثرائية مساندة لكل مقرر ويوزعه على الطلبة .							
6	يشجع الطلبة عن البحث عن المعرفة من مصادر متعددة.							
7	يعمل على تطوير، وإثراء المنهاج في ضوء الإمكانيات المادية والفنية المتوافرة.							
8	يشكل لجان متخصصة بعناصر المنهاج للقيام بعمليات التحسين المنشودة .							
9	يشارك المعلمين في تحديد المشكلات التي تواجههم في تنفيذ المنهاج.							
10	يعمل على توفير الوسائل التعليمية، وتوفير مكان لحفظها وترتيبها.							
11	يشجع المعلمين على استخدام التقنية الحديثة في تنفيذ الدروس للطلبة.							
12	يساعد المعلمين في التعرف على الثغرات والقصور في المنهاج، والكتب المدرسية.							

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							ينظم اجتماعات مع المعلمين لدراسة كيفية اثراء المنهاج بما يتناسب مع خصائص الطلبة.	13
							ينظم اجتماعات للجان المباحث المختلفة لتدارس عناصر المنهاج.	14
							يأخذ بآراء، ومقترحات المعلمين حول تعديل، وتطوير المنهاج.	15

(2): استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية .

م	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول : صياغة رؤية، ورسالة المنظمة.								
1	يصوغ رؤية تتسم بالوضوح، والبساطة.							
2	يراعي في الرؤية أن تستشرف المستقبل آخذاً بعين الاعتبار وضع المدرسة الحالي.							
3	يضع رؤية تؤدي إلى توحيد الجهود الداخلية، والخارجية.							
4	يصوغ رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل.							
5	يصوغ رؤية تؤكد على أهمية، ومشاركة وتعاون جميع العاملين في المدرسة.							
6	يصوغ رؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري نحو وضع أفضل للمدرسة.							
7	يتبادل الرؤى، والتغذية الراجعة مع العاملين في المدرسة.							
8	يستطيع تحديد رسالة المدرسة الخاصة بها.							
9	يُشرك العاملين في صياغة رسالة المدرسة.							
10	يحدد ثقافة المدرسة، والقيم التي تحكمها عند صياغة الرسالة.							
11	يصوغ الرسالة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.							
12	يصوغ رسالة تتسجم مع الغايات، والأهداف الاستراتيجية .							
13	يصوغ رسالة قابلة للتطبيق في ضوء الامكانيات المتاحة.							

م	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المجال الثاني : تحديد الأهداف الاستراتيجية.								
1	يضع أهدافاً واضحة، ومحددة للمدرسة.							
2	يضع أهدافاً تتصف بالمرونة.							
3	يضع أهدافاً واقعية قابلة للتطبيق والقياس، تحقق التحدي للعاملين.							
4	يصوغ أهدافاً للحصول على نتائج محددة في المستقبل.							
5	يصوغ أهدافاً تتوافق مع السياسة التعليمية للدولة.							
6	يُشرك العاملين بمدرسته في وضع الأهداف.							
7	يراعي في الأهداف أن تتوافق مع احتياجات المجتمع.							
8	يضع أهدافاً شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية، والتعليمية.							
المجال الثالث : تحليل البيئة الداخلية، والخارجية .								
1	يدرس العوامل الخارجية المؤثرة بالمدرسة.							
2	يراعي جميع التحديات العالمية التي تواجه المدرسة ولديه القدرة على مواجهتها.							
3	يمتلك القدرة على تحليل البيئة المحيطة، واستخراج الفرص، والتحديات.							
4	يبحث عن فرص جديدة لمدرسته.							
5	يحدد مواطن القوة، والضعف داخل مدرسته.							
6	يحدد مستوى كفاءة العاملين في مدرسته.							

م	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
7	يحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في مدرسته.							
8	يراعي حاجات العاملين النفسية، والاجتماعية.							
المجال الرابع: تحديد البدائل الاستراتيجية.								
1	يحرص على وضع عدد من البدائل الاستراتيجية .							
2	يراعي أهداف المدرسة عند صياغة البدائل الاستراتيجية.							
3	يحرص على وضع البدائل التي تحقق الاهداف الاستراتيجية.							
4	يضع بدائل استراتيجية لتعزيز جوانب القوة في مدرسته.							
5	يحدد بدائل استراتيجية تعالج نقاط الضعف في مدرسته.							
6	يحدد البدائل الاستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة.							
7	يضع البدائل الاستراتيجية التي تتجنب التهديدات في مدرسته.							
8	يضع بدائل تتوافق مع عناصر البيئة الخارجية، والداخلية.							
المجال الخامس: التقويم، والرقابة الاستراتيجية .								
1	يحدد معايير واضحة لتقييم الأداء للعاملين في مدرسته.							
2	يوجه العاملين إلى طرق الأداء الصحيحة.							
3	يوضح للعاملين الانحرافات في العمل.							

التعديل المناسب	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		وضوح الفقرة		الفقرة	م
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
							يتحرى أسباب الانحرافات، ويضع الحلول المناسبة لها.	4
							يضع آلية واضحة لتصحيح الانحرافات.	5
							يتأكد من تطبيق الإجراءات بعد تصحيحها.	6
							يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة.	7
							يقوم أداء العاملين بصورة دورية.	8
							يخبر العاملين بنتائج تقويمهم، ويناقشهم فيها.	9
							يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية للمدرسة.	10

ملحق رقم (2)

أعضاء لجنة التحكيم

م	أسماء المحكمين	الدرجة العلمية	المسمى الوظيفي/ جهة العمل
1.	أ. د. عليان عبدالله الحولي	أستاذ	نائب الرئيس للشئون الأكاديمية - الجامعة الإسلامية
2.	أ. د. محمود أبو دف	أستاذ	كلية التربية - الجامعة الإسلامية
3.	أ. د. عزو عفانة	أستاذ	كلية التربية- الجامعة الإسلامية
4.	أ. د. فتحية اللولو	أستاذ	عميد كلية التربية - الجامعة الإسلامية
5.	د. محمد عثمان الأغا	أستاذ مشارك	عميد كلية التربية - فرع الجنوب- الجامعة الإسلامية
6.	د. سليمان حسين المزين	أستاذ مشارك	رئيس قسم أصول التربية - الجامعة الإسلامية
7.	د. إياد الدجني	أستاذ مشارك	رئيس قسم الجودة- الجامعة الإسلامية
8.	د. حمدان عبدالله الصوفي	أستاذ مشارك	كلية التربية- الجامعة الإسلامية
9.	د. بسام أبو حشيش	أستاذ مشارك	كلية التربية- جامعة الأقصى
10.	د. ناجي سكر	أستاذ مشارك	كلية التربية- جامعة الأقصى
11.	د. زكي مرتجى	أستاذ مساعد	كلية التربية- جامعة القدس المفتوحة
12.	د. سمير خالد صافي	أستاذ مشارك	رئيس قسم الاقتصاد والعلوم السياسية - الجامعة الإسلامية
13.	د. رحمة عودة	أستاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم/ غزة
14.	د. مها برزق	أستاذ	مركز القطان بغزة
15.	أ. سمية مصطفى صايمة	محاضرة	كلية التربية- الجامعة الإسلامية
16.	أ. منور عدنان نجم	محاضرة	كلية التربية- الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

الموضوع/ تطبيق استبانة

أخي المعلم الفاضل أختي المعلمة الفاضلة،، وفقكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

تقوم الباحثة بتطبيق استبانة كأداة لجمع المعلومات لإعداد دراسة ميدانية بعنوان: "درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" كبحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، لذا يرجى منكم الاستجابة بكل موضوعية لبنود الاستبانة المرفق وذلك بوضع علامة (✓) تحت التقدير المناسب لكل بند من بنود الاستبانة من وجهة نظركم، علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

أولاً: البيانات الأساسية:

1- النوع:

 أنثى ذكر

2- سنوات الخدمة:

 من 5 - 10 سنوات أقل من خمس سنوات أكثر من 10 سنوات

ولكم جزيل الشكر والامتنان على حسن تعاونكم

الباحثة

نجاهة عبدالله الحاج

الجامعة الإسلامية - غزة

أولاً : لقياس لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .
المجال الأول: دور مدير المدرسة في تنمية، وتطوير المعلمين مهنيًا.

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1-	يُطلع المعلمين على أحدث المستجدات التربوية في مجال العمل.					
2-	يوجه المعلمين إلى النشاطات الإضافية التي تثري العملية التربوية.					
3-	يتابع خطط النشاطات الطلابية مع المعلمين.					
4-	يشجع المعلمين على عمل برامج إذاعية تخدم المواد التعليمية.					
5-	يرشد المعلمين إلى بعض الأساليب التدريسية التي يمكن توظيفها في العملية التعليمية.					
6-	يُبصر المعلمين بخصائص نمو المتعلمين.					
7-	يتابع المعلمين بناءً على حاجتهم للتوجيه.					
8-	يشجع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية التعليمية.					
9-	يتعاون مع المعلمين في تحديد الأهداف السلوكية للدرس.					
10-	يجتمع مع المعلمين لمناقشة الأخطاء لتقادي تكرارها.					
11-	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم لاكتساب الخبرات التربوية.					
12-	يساعد المعلمين في التغلب على المشكلات التي تواجههم في إعداد الدروس اليومية.					
13-	ينمي قدرات المعلمين على التقويم الذاتي.					
14-	يعمل على تطوير المعلمين من خلال عقد الدورات، وورش العمل التربوية.					
15-	يستطلع آراء المعلمين في مدى فعالية أساليب الإشراف التي يمارسها.					

المجال الثاني: دور مدير المدرسة في إثراء، وتطوير المنهاج.

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-1	يساعد المعلمين في تحليل محتوى المواد الدراسية.					
-2	يحث المعلمين على إثراء المقررات الدراسية.					
-3	يحث المعلمين على استخدام المنهج الخفي.					
-4	يشجع المعلمين على ربط المنهاج بالبيئة.					
-5	يساعد المعلمين في وضع الاختبارات التشخيصية، والتحصيلية.					
-6	يساعد المعلمين في تفسير نتائج اختباراتهم، وتوظيف النتائج لتحسين أدائهم، وأداء طلبتهم.					
-7	يتعاون مع المعلمين في تحديد نقاط الضعف لدى الطلبة، وعلاجها.					
-8	يوجه المعلمين لمواقع الكترونية يمكن الحصول من خلالها على مواد إثرائية.					
-9	يحث المعلمين على تشجيع الطلبة على البحث عن المعرفة من مصادر متعددة.					
-10	يتعاون مع المعلمين لتطوير، وإثراء المنهاج في ضوء الإمكانيات المادية، والفنية المتوفرة.					
-11	يشكل لجان متخصصة بعناصر المنهاج للقيام بعمليات التحسين المنشودة.					
-12	يشارك المعلمين في تحديد المشكلات التي تواجههم في تنفيذ المنهاج.					
-13	يعمل على توفير الوسائل التعليمية، وتوفير مكان لحفظها، وترتيبها.					
-14	يشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ الدروس للطلبة.					
-15	يساعد المعلمين في التعرف على الثغرات، والقصور في المنهاج المدرسي.					

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
16-	ينظم اجتماعات مع المعلمين لدراسة كيفية إثراء المنهاج بما يتناسب مع خصائص الطلبة.					
17-	ينظم اجتماعات للجان المباحث المختلفة لتدارس عناصر المنهاج.					
18-	يأخذ بآراء، ومقترحات المعلمين حول تعديل، وتطوير المنهاج.					

ثانيا : استبانة لقياس لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية.
المجال الاول: صياغة رؤية، ورسالة المدرسة.

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-1	يصوغ رؤية واضحة تستشرف آفاق المستقبل بالتعاون مع العاملين فيها.					
-2	يراعي وضع المدرسة الحالي عند صياغة الرؤية.					
-3	يصوغ رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل للمدرسة.					
-4	يصوغ رؤية تقود إلى عملية التغير الإداري نحو وضع أفضل للمدرسة.					
-5	يتبادل الرؤى، والتغذية الراجعة مع العاملين في المدرسة.					
-6	يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة المدرسة.					
-7	يراعي الدقة في تحديد رسالة المدرسة.					
-8	يراعي الثقافة السائدة في المدرسة عند صياغة الرسالة.					
-9	يبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة عند صياغة الرسالة.					
-10	يصوغ الرسالة بما يتناسب مع احتياجات المجتمع.					
-11	يصوغ رسالة قابلة للتطبيق في ضوء الامكانيات المتاحة.					
-12	يفعل رؤية المدرسة ورسالتها من خلال الأنشطة، والممارسات التعليمية.					

المجال الثاني: تحليل البيئة الداخلية، والخارجية.

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-1	يدرس العوامل الخارجية المؤثرة بالمدرسة.					
-2	يمتلك القدرة على مواجهة التحديات الخارجية التي تواجه المدرسة.					
-3	يمتلك القدرة على تحليل البيئة المحيطة بالمدرسة.					

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-4	يمتلك القدرة على استخراج الفرص، والتحديات التي تواجه المدرسة.					
-5	يحدد مواطن القوة، والضعف داخل المدرسة.					
-6	يحدد مستوى كفاءة العاملين في المدرسة.					
-7	يحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة.					
-8	يراعي حاجات العاملين النفسية، والاجتماعية.					

المجال الثالث: تحديد الأهداف الاستراتيجية.

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-1	يضع أهدافاً واضحة، ومحددة للمدرسة.					
-2	يضع أهدافاً تتصف بالمرونة.					
-3	يضع أهدافاً واقعية قابلة للتطبيق، والقياس.					
-4	يضع اهدافاً مترابطة مع بعضها البعض.					
-5	يصوغ أهدافاً تتوافق مع السياسة التعليمية للدولة.					
-6	يُشرك العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف.					
-7	يراعي في الاهداف أن تتوافق مع احتياجات المجتمع.					
-8	يضع أهدافاً شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية التعلمية.					

المجال الرابع: تحديد البدائل الاستراتيجية.

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-1	يحرص على وضع عدد من البدائل الاستراتيجية.					
-2	يراعي أهداف المدرسة عند صياغة البدائل الاستراتيجية.					
-3	يحرص على وضع البدائل التي تحقق الأهداف الاستراتيجية.					
-4	يضع بدائل استراتيجية لتعزيز جوانب القوة في مدرسته.					
-5	يحدد بدائل استراتيجية تعالج نقاط الضعف في مدرسته .					

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-6	يحدد البدائل الاستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة.					
-7	يضع البدائل الاستراتيجية التي تتجنب التهديدات في مدرسته.					
-8	يضع بدائل تتوافق مع عناصر البيئة الداخلية.					
-9	يضع بدائل تتوافق مع عناصر البيئة الخارجية.					

المجال الخامس: التقويم، والرقابة الاستراتيجية.

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-1	يحدد معايير واضحة لتقويم الأداء في مدرسته.					
-2	يوجه العاملين في مدرسته إلى طرق الأداء الصحيحة.					
-3	يوضح للعاملين الانحرافات في العمل.					
-4	يتحرى اسباب الانحرافات، ويضع الحلول المناسبة لها.					
-5	يضع آلية واضحة لتصحيح انحرافات العاملين في مدرسته.					
-6	يتأكد من تطبيق الاجراءات بعد تصحيحها.					
-7	يعد تقارير بصورة مستمرة عن أداء المدرسة.					
-8	يقوم بتقويم دوري لأداء العاملين في مدرسته.					
-9	يخبر العاملين بنتائج تقويمهم، ويناقشهم فيها.					
-10	يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية في مدرسته.					

نشكر لكم حسن تعاونكم، ودعمكم للبحث العلمي، والتربوي.

ملحق رقم (4)

خطاب موجه إلى وزارة التربية والتعليم العالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم... ج س ع/35/ Ref

التاريخ... 2013/05/20 Date

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

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/ نجاة عبدالله علي الحاج، برقم جامعي 220110273 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في مرحلة إعداد الرسالة والتي بعنوان:

درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى
مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

رجاء
أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-

التفقد.

ملحق رقم (5)
تسهيل مهمة بحث

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وث.غ. مذكرة داخلية (٤٤٧٦)

التاريخ: 2013/5/21

الموافق: 11 رجب، 1434 هـ



السادة / مديري التربية والتعليم المعترهين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدبكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ نجاة عبد الله علي الحاج والتي تجري بحثاً بعنوان :

"درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص

أصول التربية- الإدارة التربوية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من المعلمين بمديريتكم الموقرة، وذلك

حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة لمساعد المديرين الإداريين والمالية
- للفق.

Fliver Al-Atiqar

Gaza (08-2864496 – 2866809 Fax:(08-2865909)

غزة - هاتف(2864496- 2866809- 08 فاكس(08-2865909)

E-mail:moehe@gov.ps

