

ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل

أ. نجاة شرباتي
وزارة التربية والتعليم

د. محمد شعيبات*
جامعة القدس

المخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل للفصل الدراسي الثاني 2012\2013 والبالغ عددهم (7962) معلما ومعلمة. في حين تكونت عينة الدراسة من (504) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق المناسبة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن درجة أداء معلمي المدارس الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود علاقة إيجابية متوسطة بين متغيري الدراسة التابعين المذكورين أعلاه. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، بينما بينت وجود فروق تعزى لمتغير المديرية التي يعمل بها المعلم حيث كانت الفروق لصالح مديريتي شمال الخليل والخليل مقابل مديريةية جنوب الخليل.

Abstract :

The study aimed at identifying the relationship between the degree of principals' practice of strategic management and the degree of teachers' performance from the viewpoints of teachers at government schools in Hebron governorate. The study population consisted of all (7962) teachers at government schools in Hebron governorate for the second semester of 2012 \ 2013. A stratified random sample of (504) teachers has been selected. To achieve the objectives of the study, the researchers developed a questionnaire where the validity and reliability were verified by using appropriate statistical methods.

The results showed that the degree of principals' practice of strategic management was high. The degree of teachers' performance was high too. There also was a significant correlation between the variables of principals' practice of strategic management and teachers' performance.

The study demonstrated that there are no significant statistical differences in the degree of principals' practice of strategic management due to the variables of qualification and number of years of experience, while it showed a significant statistical difference due to the variable of directorate, in favor of Hebron and north of Hebron directorates over the south.

المقدمة:

التربوية، وهي الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري، و تعتبر تطورا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، بهدف الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية، كما أنها تساعد على توقع أي تغير محتمل في البيئة المحيطة بالمدرسة (الخطيب، 2003؛ غراب، 1995).

وقد ازداد الاهتمام بمفهوم الاستراتيجية وطرق إدارتها خلال العقد الأخيرين بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال، لذلك فمفهوم الاستراتيجية في الإدارة يعني خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (السيد، 1993).

فالإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة، من خلال دراسة المؤسسه والظروف المحيطة بها دراسة شمولية من حيث إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة من أجل وضع الاستراتيجية المناسبة، التي تساعد في تعزيز المركز التنافسي من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (ياسين، 2002؛ الفراء، 2003).

تعتبر الإدارة العنصر الحاسم في تقدم الأمم، فالمدير هو العقل المدبر والفكر المستنير لتوجيه الأنشطة بما يعود على مؤسسته والمجتمع ككل بالخير والتقدم، والإدارة في مجال التربية تقوم على تحقيق أهداف على درجة عالية من الأهمية نظرا لتعلقها بالعنصر الإنساني في جميع مستوياتها على خلاف إدارة مصنع مثلا حيث إن المنتج عبارة عن سلعة للمجتمع، ولكن في الإدارة التربوية فإن الهدف عبارة عن بناء المجتمع وأفراده، لذا فإن أي سوء في الإدارة من جهة التنسيق والتنظيم واتخاذ القرار سوف ينعكس سلباً على المجتمع ككل في جميع نشاطاته، ولهذا يمكن القول بصورة عامة إن إدارة المدارس هي المسؤولة عن مستوى النمو الشامل والمتكامل الذي يبلغه طلابها، لأنه يقع عليها عبء اختيار المنهج وتحديد الطريقة التي سوف يتم بها غرس المبادئ والقيم والمعلومات، وغير ذلك مما يتعلق بأصول وقواعد النمو السليم (الدويك وآخرون، 1998؛ السليماني، 2011).

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير في عمل الإدارات المدرسية، لأنها تعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية التقليدية إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، كما أنها تمثل إحدى الطرق لمواجهة تحديات المستقبل التي تواجه الأنظمة

ما تحققه من مزايا وإيجابيات يكون من شأنها زيادة كفاية المؤسسات التربوية وفعاليتها، وتتلخص هذه المزايا كما أشار إليها الجندي (1999) بما يلي:

تسهم الإدارة الاستراتيجية في مساعدة مدير المؤسسة التعليمية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها المؤسسة، وإرشاده إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا، كما أنها تساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ومنع ظهور التعارض بين الأهداف الفرعية للمؤسسة التعليمية، إضافة إلى أنها تولد لدى القيادات الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المؤسسة، وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية، وتساعد قيادة المؤسسة التعليمية على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها، وتمكن قيادة المؤسسة التعليمية من أن تظل في وضع يتلاءم مع تلك المتغيرات الحادثة سواء الداخلية أو الخارجية، وتنمي لدى المديرين الفكر الشامل من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين أهداف الأقسام المختلفة في المؤسسة التعليمية، وأهداف المؤسسة التعليمية ككل تعمل على زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة التعليمية، فهي تساعد على وضوح صورة المؤسسة التعليمية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسة.

ويضيف شمس الدين (2003) أن من أبرز ما يميز الإدارة الاستراتيجية في المجال التعليمي أن هذه الإدارة تحدث تكاملاً بين الوظائف المختلفة، أي محورية في الاستفادة من الخبرات (إداريين أو معلمين)، كما أن الإدارة الاستراتيجية التعليمية موجهة نحو تحقيق الأهداف المدرسية، حيث إن أكثر المديرين فعالية هم الذين لديهم فهم واضح لأهداف المدرسة، في حين تأخذ الإدارة الاستراتيجية

وقد أشار السالم (2005) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمر بمراحل هي :

مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: ويتضمن دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالبيئة الداخلية تشمل كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة، وتحدد بناءً على قرارات تتم داخلها، وتنفرد إدارتها بتحديد مثال التنظيم الإداري، ونظم وسياسات وقواعد العمل، أما البيئة الخارجية فتشتمل على العناصر كافة أو الأطراف خارج حدود المؤسسة، والتي لا تخضع كلية لسيطرتها وتؤثر على قدرتها في أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

مرحلة صياغة الاستراتيجية أي التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد: يقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من رسالة المؤسسة، وأهدافها القابلة للتحقيق، ووضع الاستراتيجيات وتطويرها، ووضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة.

مرحلة تطبيق الاستراتيجية: يقصد بها العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والمبادرات والإجراءات.

مرحلة التقييم والسيطرة: التقويم والمتابعة الاستراتيجية هما : عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المؤسسة وغايتها ومدى

نجاحهم في ذلك، ويتم التقويم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال أيضاً.

نظراً لأهمية الإدارة الاستراتيجية ظهرت العديد من المبررات التي تحتم ضرورة اتباع نمط الإدارة الاستراتيجية في مجال التعليم، ومن هنا لا بد من الحديث عن أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة التربوية من منطلق

استجابة المعلم لهذه الأهداف، ومدى قدرته على ترجمتها إلى مواقف سلوكية، وخبرات تعليمية تؤدي إلى تعلم التلاميذ، ونموهم الشامل المتكامل الذي يعد الهدف الأسمى للتربية، ولذلك يهتم البحث التربوي بكفاءة المعلم، وحذقه في مهارات التدريس، وإجاداته للأدوار التربوية المتعددة التي تناط به، ويعد كل هذا مؤشراً من المؤشرات التي تقاس بها فاعلية العملية التعليمية، ودرجة التطور التعليمي في أي مجتمع من المجتمعات (جاء، 2003).

وحيث إن العالم اليوم يتنافس من أجل تحسين وتجويد الأداء في شتى المجالات: العلمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والصناعية. والعملية التعليمية بحاجة ماسة إلى تحسين أداء عناصر هذه العملية كافة، فحتاج معلماً أعد إعداداً جيداً، وإدارة تعليمية جيدة تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وكذلك تحتاج مناهج مُعدة على أسس علمية وعصرية يظهر عائدها التربوي في صورة نواتج تعلم مختلفة، مما ينعكس على أداء المتعلم فيظهر في صورة معارف، وقيم واتجاهات، وعادات مرغوبة، ومهارات متنوعة فيصبح مفكراً ومبدعاً قادراً على حمل راية التنمية في مجتمعه. ويُعرف الأداء بأنه "كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي، أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية، ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، ويظهر منه قدرته، أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (اللقاني والجمل، 1999: 12).

و يُعرف أداء المعلم بأنه "ترجمة المفاهيم والتعميمات والمبادئ ذات العلاقة بالمهام التعليمية التي يناط بها المعلم إلى سلوك عملي موجّه يحقق الأهداف المنشودة" (الأغا، 2002: 118).

ولأداء المعلم عناصر أساسية هي : التخطيط : يعتبر التخطيط الجيد خطوة يؤدي إنجازها إلى ضمان النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، ويرى الفتلاوي (2004) بأن

في عين الاعتبار أصحاب الشأن في المدرسة وهم التلاميذ والمعلمون والإداريون، إذ يجب على المديرين بدرجاتهم المختلفة أن يفهموا كيف تؤثر قراراتهم على مختلف أصحاب الشأن في المدرسة، فالإدارة الاستراتيجية تستلزم آفاقاً زمنية متعددة، أي من منظور نفعي يجب أن يكون المدير قادراً على التنقل بشكل متواصل بين التفكير على المدى البعيد والتفكير على المدى القصير، وتهتم الإدارة الاستراتيجية بكل من الكفاءة والفاعلية فتمه فرق بين عمل الأشياء بطريقة صحيحة (الكفاءة) وعمل الأشياء الصحيحة (الفاعلية) ولذلك يجب عدم تجاهل العمليات الكلية للمدرسة، والعمل على التركيز المتوازن على كل أبعاد العمل الإداري (أي أن يكون مستقبل المدرسة فوق أي اعتبار آخر).

ولكي تكال الإدارة الاستراتيجية في أي مؤسسة تعليمية بالنجاح لا بد من توافر المتطلبات التالية كما حددها رستم (2004):

هيكل تنظيمي واضح للمؤسسة التعليمية، وصورة واضحة عن البيئة، وإدراك القصور جيداً، ووجود فريق متنوع المهارات من متخذي القرار في المؤسسة التعليمية يمتلكون (مهاراة التمويل، الإعلام، الإدارة، التخطيط، المحاسبة...)، وموظفون وإداريون ملتزمون بالخطة ولديهم قناعة كاملة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

إن تطبيق الأسلوب الإداري الحديث المعتمد على الإدارة الاستراتيجية سينعكس إيجابياً على عمل الإدارة التعليمية وعلى النظام التربوي بشكل عام والعاملين عليه بشكل خاص، حيث يعد المعلم وسيلة التربية في تحقيق أهدافها، لأنه المُنفذ الفعلي للسياسات التربوية في المجتمع، بالإضافة إلى مسئوليته المباشرة في ترجمة القيم والمثل والأهداف العامة إلى إجراءات سلوكية تشمل الخصائص المطلوبة من الفرد الذي يراد إعداده، وهذا يعني أن نجاح الخطة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى

وتحتاج هذه الأدوار والمهام إلى توفير كفايات ومهارات لتساعد المعلم على أداء المهام والأدوار بفعالية. ومن هذه الكفايات: القدرة على التخطيط للدروس، واختيار طرق وأساليب تعليمية تتلاءم مع إمكانيات المدرسة والطلاب، واستخدام أساليب التقييم المختلفة بفعالية، وتنظيم المهارات الإدارية والفنية التي تساعد على تحقيق أهدافه، إضافة إلى إتقان مهارات الاتصال والتواصل مع الطلاب والمدرسين وكافة عناصر العملية التعليمية لتسهم في قيادة المواقف الصفية بفعالية (نشوان، 2000)، ولكي تزداد دافعية المعلمين نحو العمل وترتفع روحهم المعنوية من أجل القيام بأدوارهم بجدية وفعالية لا بد من توفير جميع المؤثرات والعوامل التي تساعد على تقبل أعمالهم والقيام بواجباتهم في جو نفسي اجتماعي مناسب (يوسف، 2009).

فالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء علاقة وطيدة حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية كمرشد ودليل لتحديد الثغرات والتكيف معها بفاعلية، وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية، وزيادة قدرة المؤسسات التعليمية على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها، وزيادة قدرة المؤسسات على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كماً وكيفاً، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة الترابط والتوافق بين الإدارة الاستراتيجية والعمليات التنفيذية، وزيادة فاعلية أداء العاملين وتحسين إنتاجية المؤسسات التعليمية (بيحضة، 2004). ويختلف قياس أداء المؤسسات التعليمية عن إدارة أداء المؤسسات باستراتيجية فاعلة، فالأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها، أما الإدارة الاستراتيجية فتتضمن القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات

التخطيط يجنب المعلم الإرباك ويمكنه من تنظيم عناصر الموقف التعليمي.

مهارة التدريس (التنفيذ): تعرف مهارة التدريس بأنها نشاط مهني يتم إنجازه من خلال ثلاث عمليات رئيسية هي التخطيط والتنفيذ والتقييم، ويستهدف مساعدة الطلاب على التعلم، وهذا النشاط قابل للتحليل والملاحظة والحكم على جودته ومن ثم تحسينه (زيتون، 2001). إدارة الصف: تعد الإدارة الصفية فناً وعلماً، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع التلاميذ داخل الصف وخارجه، كما تعد علماً بذاته وقوانينه وإجراءاته، وتعد الإدارة الصفية الجيدة أحد أهم عوامل نجاح عمليتي التعليم والتعلم، حيث إنها تعمل على توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية المناسبة (أبو شملة، 2009).

مهارة التقييم: ويقصد بها الحكم على مدى تحقق الأهداف التربوية أو عدم تحققها (أبو شملة، 2009).

وفي هذا السياق لا بد من الحديث عن فاعلية أداء المعلم، حيث إن للمعلم أدواراً ومهام ومسؤوليات مهمة في العملية التعليمية، ومن أهم هذه الأدوار كما أوردها نشوان (2000):

1. المعلم قائد تربوي: ويتمثل ذلك في قدرته على استخدام الدافعية، وفهم دور الاستعداد في التعلم، وقدرته على التخطيط للمواقف التعليمية، وإتقانه مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم المدرسي.

2. المعلم قائد اجتماعي: ويتمثل ذلك في اهتمامه بتوفير مناخ تعليمي مناسب، وتمكنه من ضبط نشاطات التفاعل وتكييفها بما يتناسب والعملية التعليمية التعليمية.

3. المعلم منشط للنمو الانفعالي السوي: فهو يعمل على معالجة جوانب الضعف لدى المتعلمين، وخفض مستوى القلق والتوتر لديهم، إلى جانب الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية لهم، والعمل على تحسينها.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية كانت بدرجة (عالية) ، أما دراسة شحادة (2008) فقد هدفت التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية في محافظات غزة، وقد قام الباحث بتصميم استبانة، لعينة مقدارها (176) مشرفاً تربوياً، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة ممارسة مديري التربية والتعليم عمليات الإدارة الاستراتيجية بنسبة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري التربية والتعليم تعزى إلى متغير نوع العمل والجنس، وسنوات الخبرة، في حين ظهرت فروق تعزى إلى المؤهل العلمي، وهدفت دراسة عساف (2005) إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، وكذلك التعرف إلى هذا النمط وقدرته على الإصلاح في ظل التغير الكمي والنوعي في البيئة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً باستبانة قام بتصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها البالغ عددهم 128 مديراً ومديرة ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، إلا أنهم يمارسونها بنسبة (82.8%) في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بنسبة (84.4%) كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لعامل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، بينما توجد فروق تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية، أما دراسة ستوكالينا 2014 Stukalina فهذهت بشكل رئيسي التعرف و مناقشة بعض المبادئ المتعلقة بصنع الإستراتيجيات في جامعة

تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين وتطوير أداء المنظمة ككل، ويجب عدم الخلط بين قياس الأداء وإدارة الأداء للمؤسسات التعليمية وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تفود المؤسسة التعليمية إلى وجهتها الصحيحة (النعمي وآخرون، 2009) ، حيث أن إدارة الأداء بالجهود الهادفة من قبل المؤسسات التعليمية هي عملية إدارية تتكون من أربعة عناصر رئيسية: تخطيط الأداء، وتنظيم الأداء، وتوجيه الأداء الفردي والجماعي وتقييم الأداء من خلال وضع معايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه (هلال، 1999).

الدراسات السابقة

جاء موضوع ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودرجة أداء المعلمين ، في العديد من الدراسات: منها دراسة القاضي (2012) التي هدفت التعرف إلى علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن- استخدم الباحث الاستبانة كأداة لتطبيق دراسته لعينة مكونة من (88) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء عملية تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين، كما يوجد أثر للاستقطاب والتعيين ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. وقد هدفت دراسة السليمان (2011) التعرف إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخطوات ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية، وإبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تطور المنظمات التعليمية ولا سيما دور رياض الأطفال وتقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال في مكة المكرمة، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لوجهة نظر مديرات رياض الأطفال، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (65) مديرة،

والتخطيط الاستراتيجي والذي يتميز بأنه يجمع الأنشطة المدرسية الكثيرة في مجالات استراتيجية محددة تتمحور حول الأهداف الأساسية للمدرسة، كما أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل، في حين أن دراسة ريفيرا وكارمن (Rivera&Carmen,2002) هدفت إلى اختيار تطبيق نموذج لتقييم خطة استراتيجية، وتعتبر هذه الدراسة من نوع دراسة الحالة، حيث طبقت على مجموعة من الأعضاء والمسؤولين عن التخطيط في المعهد. اعتمدت الدراسة على نموذج لتقويم التخطيط الاستراتيجي، وعلى استطلاع آراء عينة من الدراسة حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن خطة المعهد الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، أما دراسة الهول (2010) فقد هدفت التعرف إلى واقع أداء المعلم الأساسي والمساند لبعض المقررات الدراسية في ضوء نظرية برونر " للبنية المعرفية من وجهة نظر المتعلمين بمحافظة مدارس شمال غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (562) طالبا وطالبة من المرحلتين الأساسية العليا والثانوية بالمدارس الحكومية بشمال غزة، وقد أعد الباحث أداة لقياس نظرية "برونر"، توصلت الدراسة إلى وجود فروق بين المعلمين الأساسيين والمعلمين المساندين في بنية المعلم المعرفية في التدريس لصالح المعلمين الأساسيين، وجود فروق بين المقررات الدراسية لصالح اللغة العربية والرياضيات والاجتماعيات. ووجود تفاعل دال احصائيا بين متغيري تعيين المعلمين والمقررات الدراسية في بنية المعلم المعرفية في التدريس، و هدفت دراسة القرني (2005) إلى تقويم الأداء التدريسي لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية

متطورة في إطار التعليم الإستثماري، بالإضافة إلى إثارة نقاش أعمق في هذا الموضوع. يهدف هذا البحث أيضا إلى تزويد القارئ بتحليل معمق للعوامل الداخلية التي تشكل بيئة تعليمية مركبة لمؤسسات التعليم العالي. هناك جدل بأن المدراء التربويين يجب عليهم التمييز في عملهم بين الأهداف الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وبين الأهداف الوظيفية الإستراتيجية المحددة المرتبطة بالنواحي الإستراتيجية للجامعة فيما يتعلق بالتنمية و الأبحاث، و كل هذا من أجل تطوير و تنفيذ عدد من الإستراتيجيات التربوية. اما دراسة أياندا وساني (Ayanda, O.J and Sani, A.D): كما وردت في القاضي (2012) فهدفت الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المنظمات الحكومية وتناولت الدراسة (255) من موظفي الخدمة المدنية موزعين على (30) وزارة حكومية في النيجر واستخدمت الدراسة وسيلة الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد للوصول للنتائج، أظهرت النتائج أن العلاقة بين ممارسات استراتيجية إدارية الموارد البشرية كانت متوسطة مع أداء المنظمات الحكومية، وقد سعت دراسة ديفيز (Davies,2007) إلى التأكيد أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس، وأن التوجه الاستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، عرضت الدراسة نمودجا جديدا للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحة أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في إيجاد توقعات عالمية لربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي، وتوفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب، وبناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية، وتصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام الرقابة والمحاسبة، أوضحت الدراسة الفرق بين التخطيط التقليدي

على التكاليف واستطاعت الشركة أن تقلل من التكاليف باستبدال الأيدي العاملة بالآليات، وكان نظام الإنتاج باستخدام هذه الآليات التي استبدلت في هذه الشركات لا يحتاج إلى مستويات عليا من المهارات والقدرات في اتخاذ القرارات فإن هؤلاء العمال ليسوا بحاجة إلى التدريب وذلك لأن التدريب لن يزيد من مبيعات الشركة أو إنتاجيتها، وأما إذا كانت سياسة الشركة الجودة والنوعية، وهذا يتطلب مهارات محددة فإن العاملين بحاجة إلى التدريب وذلك لأن التدريب سيضمن الجودة وبالتالي تزداد الإنتاجية والمبيعات، ودراسة لو وأن ماري (Lowe, Anne Marie, 2000) هدفت إلى تقييم أداء معلمي بعض المدارس الثانوية ببعض المدارس المختارة بجنوب كاليفورنيا في المجالات التالية: (صياغة الأهداف، تحليل محتوى الدرس، الإجراءات التدريسية التي يتبعها المعلم لتحقيق الأهداف، نتائج عملية التدريس) وشملت عينة الدراسة (175) معلماً موزعين على (14) مدرسة ثانوية خاصة، و(8) مدارس ثانوية عامة، و(41) مقيم لأداء هؤلاء المعلمين . وقد صمم الباحث استبانتين إحداهما للمعلمين والأخرى للمقومين كما عرض الباحث (3) أسئلة مفتوحة لكل منهما لمعرفة مدى إدراكهم لواقع تقييم أداء المعلم في ضوء المجالات السابقة. وأشارت الدراسة أن المعلمين ومقومي أداءاتهم قد ذكروا بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند إجراء تقييم المعلم وهذه الأمور هي: الملاحظات والزيارات الصفية لمديري المدارس. ومدى ضبط المعلم للفصل أثناء سير الدرس، وضرورة تعزيز عناصر القوة في أداء المعلم.

من استطلاع الدراسات السابقة يستخلص الباحث قيام الباحثين بدراسة بعض المتغيرات ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي البيئي، الصياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والسيطرة) وأداء المعلمين

من وجهة نظر الطلبة وأولياء الأمور، وتحديد مستوى الأداء وموازنته بمعيار الأداء (70%). كما سعت إلى تطوير معايير للتقويم أكثر دقة وتفصيلاً من المعايير المستخدمة؛ لتقويم أداء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الصف الأول الثانوي والصفين الثاني والثالث الثانوي طبيعي(العلمي) في المدارس الحكومية واستعمل الباحث استبانتين إحداهما لأولياء الأمور، والأخرى للطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (3880) طالباً وطالبة وأولياء أمورهم، وقد كشفت الدراسة عن وجود أثر لكل من التخصص وجنس الطلبة وتحصيلهم الدراسي ومستوى علاقاتهم بالمعلمين ومستوى رغبتهم في الدراسة مع معلمهم مرة أخرى، وجنسبة المعلم، وخبرته التدريسية في تقويم الطلبة لأداء معلمي العلوم لصالح تخصص الأحياء، والذكور، وذوي التقديرات العالية، وذوي العلاقات الجيدة بالمعلمين، والراغبين في الدراسة مع معلمهم مرة أخرى، والسعوديين وذوي الخبرة التدريسية بين (15-11) سنة، كما أن الدراسة كشفت عن وجود أثر لكل من مستوى تواصل ولي الأمر مع المدرسة ومستوى متابعتة لابنه في المنزل في تقييم أولياء الأمور لأداء معلمي العلوم. لصالح ذوي التواصل الدائم والمتابعة الدائمة، بينما لم تجد الدراسة أثراً لنوع مهنة ولي الأمر في تقييم أولياء الأمور لأداء معلمي العلوم، ودراسه بينس (Buyens, 2008) هدفت إلى فحص فيما إذا كان التدريب للعاملين داخل المؤسسة له علاقة بالاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة واثرت ذلك على الأداء. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات العاملة في فينتام وتكونت عينة الدراسة من (202) شركة، وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاستراتيجية التي تعمل بها الشركة لها علاقة كبيرة بأهمية وأثر التدريب على أداء المؤسسة، فمثلاً إذا كانت سياسة الشركة التنافسية تعتمد

فرضيات الدراسة

استناداً إلى السؤال الثالث صيغت الفرضية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية وتقديراتهم لدرجة أداء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

واستناداً إلى السؤال الرابع صيغت الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة المعلم.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مديرية التي يعمل بها المعلم.

أهداف الدراسة

1. التعرف إلى وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل والتعرف فيما إذا كان هناك اختلافات في هذه الوجهات تعود إلى عدد سنوات خبرة المعلمين ومؤهلاتهم والمديرية التي يعملون بها.

2. التعرف إلى وجهات نظر المعلمين حول

(التخطيط، تنفيذ الحصة، الإدارة الصفية، التقويم)، أظهرت النتائج المختلفة أن الإدارة الاستراتيجية تمارس من قبل المديرين بدرجات متفاوتة، كما بينت العلاقة الإيجابية بين ممارسة المدير للإدارة الاستراتيجية وأداء المعلم .

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية، وحيث أن الباحثين يعملان في مجال التعليم فقد لاحظنا أن هناك تفاوتاً في تناول المديرين للإدارة الاستراتيجية وتطبيقها حيث تواجه بعض الإدارات مشكلات متنوعة في تخطيط الأعمال الإدارية ورسم الخطط المستقبلية لها، ومنها ما تقوم بمحاولات لرسم المسار ثم تتحرف عنه وهذا من شأنه أن يعطل المدير ومدى اقتناعه بأهمية التخطيط الاستراتيجي والآثار الناتجة عنه في أداء المعلمين، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

2. ما درجة أداء معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الخليل؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الخليل؟

4. هل تختلف وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية حول درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل باختلاف عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي و المديرية التي يعمل بها ؟

مصطلحات الدراسة

الاستراتيجية "اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها" (الصميدعي، 190: 2004).

الإدارة الاستراتيجية عرفها عوض (2001: 6) "بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل" وعرفها الباحثان إجرائياً بأنها اتجاه حديث يسعى للنهوض بالمؤسسة التربوية من خلال مجموعة من العمليات كالخطيط والتنفيذ و التقييم والتي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة على المدى البعيد .

الأداء: " مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المربي بقصد بناء شخصية المتعلم بناءً متكاملًا سليماً بحيث تظهر آثار ذلك على سلوكه " (أبو دف، 1997: 27) أداء المعلم : هو سلوك المعلم أثناء مواقف التدريس سواء داخل الصف أو خارجه، ويلاحظ أن هذا الأداء هو الترجمة الإجرائية لما يقوم به المعلم من أفعال، واستراتيجيات في التدريس، أو في إدارته للصف، أو مساهمته في الأنشطة المدرسية، أو غيرها من الأعمال أو الأفعال التي يمكن أن تسهم في تحقيق تقدم في تعلم التلاميذ (السيد، 2002).

وعرفه الباحثان إجرائياً بأنه ما ينجزه المعلم من مهام متعددة من المهارات التي ترتبط والكفايات التدريسية بشكل قابل للقياس.

درجة الممارسة: عرفها الباحثان إجرائياً مدى قيام المديرين بتطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل مرتفع أو متوسط أو منخفض .

محافظة الخليل: تقع محافظة الخليل في جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها 997 كم² ويبلغ إجمالي سكانها ما يقارب 641,170 نسمة في عام 2012 ، وقد تم فصلها إلى ثلاث مديريات

درجة أدائهم في محافظة الخليل.

3. التعرف فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية في المدارس الحكومية وتدريبهم لدرجة أدائهم في محافظة الخليل.

4. تشجيع توظيف الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم المختلفة

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تناولت موضوعاً من المواضيع الحديثة في التطوير الإداري وهو الإدارة الاستراتيجية، وبيان أهميتها في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى أنها توجه انتباه المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التعليم إلى ضرورة توظيف الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية لما لها من علاقة بأداء المعلمين، وتفيد هذه الدراسة القائمين على العملية التربوية وذلك بالتعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية في محافظات الوطن، كما أنها تفتح آفاقاً جديدة أمام الدارسين للباحثين.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على محافظة الخليل بمديريات التربية والتعليم الثلاث فيها (شمال الخليل، الخليل، وجنوب الخليل).

الحدود الزمنية: الفصل الثاني من العام

الدراسي 2012 / 2013

الحدود البشرية: معلمو المدارس الحكومية في محافظة الخليل .

الحدود المفاهيمية: تحددت نتائج هذه الدراسة بالمصطلحات الإجرائية والمفاهيم الواردة فيها وتحدد نتائج هذه الدراسة بالأدوات التي تم استخدامها.

أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة لقياس درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة أداء المعلمين ، وقد تم اختيار عبارات الاستبانة وصياغتها بالرجوع إلى الدراسات السابقة مثل دراسة (عساف، 2005). وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (80) فقرة تتعلق بمجالتي الإدارة الاستراتيجية وأداء المعلمين.

صدق الأداة : للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من ذوي الاختصاص والبالغ عددهم (13) محكماً، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها تم إعادة صياغة بعض الفقرات مثل الفقرة (34) (يضع المدير نظاماً للتقارير قادر على كشف الإنحرافات بسرعة) لتصبح (يضع المدير نظاماً للتقييم قادراً على كشف الخلل بسرعة)، واستبدال بعضها مثل الفقرة (6) والتي كانت تنص على (يحدد المدير استراتيجية واضحة اتجاه المجتمع) بالفقرة (يهتم بالمدير بالتعرف على العناصر الفعالة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة التربوية)، وحذف بعضها مثل (يتبع المدير نمط قيادي يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية) ، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي ، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من جزأين الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والتي تتعلق بالمستجيب (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المديرية)، والجزء الثاني يتكون من (72) فقرة مقسمة على جزأين الجدول (2) (يوضح ذلك .

هي (مديرية شمال الخليل، ومديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، (2012) .

منهجية الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة

اتبع الباحثان المنهج الوصفي لقياس درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة أداء المعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وذلك لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012/2013 والبالغ عددهم (7962) معلماً ومعلمة، حسب الإحصائيات الرسمية لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

عينة الدراسة

استخدم الباحثان العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة، بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع، فكان عدد أفراد العينة (504) معلماً ومعلمة. حيث قام الباحثان بتوزيع (600) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (504) استبانات صالحة للتحليل أي بنسبة (6.3%) من مجتمع الدراسة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي لها، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	80	15.9
	بكالوريوس	376	74.6
	دبلوم عالٍ فأعلى	48	9.5
	المجموع	504	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	108	21.4
	من 5_10 سنوات	148	29.4
	أكثر من 10 سنوات	248	49.2
	المجموع	504	100.0
المديرية	شمال الخليل	136	27.0
	الخليل	181	35.9
	جنوب الخليل	187	37.1
	المجموع	504	100.0

جدول رقم (2): توزيع فقرات الاستبانة وفق مجالات الدراسة

الجزء	الموضوع	المجال	الفقرات
الأول	المؤشرات السلوكية الدالة على ممارسة الإدارة الاستراتيجية	التحليل الاستراتيجي البيئي	9-1
		الصياغة الاستراتيجية	18-10
		تنفيذ الاستراتيجية	27-19
		التقييم والسيطرة	36-28
الثاني	المؤشرات السلوكية الدالة على أداء المعلمين	التخطيط	45-37
		تنفيذ الحصة	46-54
		الإدارة الصفية	55-63
		التقويم	72-64

ثبات الأداة

وعن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (-One Way ANOVA) للفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات، واختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية للفرضيات، ولقياس الثبات فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) ومعاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لها، وذلك باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية SPSS. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني التالي:

الوزن النسبي	مدى متوسطها الحسابي	الدرجة
أقل من 46.8%	2.33 فأقل	منخفضة
من 46.8% إلى 73.4%	2.34-3.67	متوسطة
من 73.4% إلى 100%	3.68 فأعلى	مرتفعة

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول:

ما درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة ثم قورنت المتوسطات الناتجة بدرجات المقياس الوزني والجدول (3) يوضح ذلك.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على مجتمع الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا 0.97 عند الدرجة الكلية، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للمؤشرات السلوكية الدالة على ممارسة الإدارة الاستراتيجية %96، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للمؤشرات السلوكية الدالة على أداء المعلمين %94، كما تراوحت قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمجالات الفرعية ما بين 0.85-0.89، وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مرتفعة و مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمديرية).

المتغيرات التابعة:

1. درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

2. درجة أداء معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الخليل. المعالجة الإحصائية: بعد جمع بيانات الدراسة تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (كبيرة جداً) 5 درجات، الإجابة (كبيرة) 4 درجات، الإجابة (متوسطة) 3 درجات، الإجابة (قليلة) 2 درجات، الإجابة (قليلة جداً) 1 درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة (الأول والثاني) تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات والدرجات الكلية للمجالات،

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل

الترتيب	الدرجة	الانحراف	المتوسط	المجال
1	مرتفعة	0.59	3.91	التحليل الاستراتيجي البيئي
2	مرتفعة	0.60	3.89	صياغة الاستراتيجية
4	مرتفعة	0.63	3.78	تنفيذ الاستراتيجية
3	مرتفعة	0.67	3.79	التقييم والسيطرة
	مرتفعة	0.55	3.84	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) والانحراف المعياري (0.55) وهذا يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة ولجميع المجالات.

يمكن ان يعزو الباحثان هذه النتيجة إلي وجود مجموعة من العوامل التي تلعب أدوارا إيجابية تسهم في قدرة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة ابتداءً من الطرق المتبعة في اختيار مديري المدارس ، حيث تتحدد ضمن مجموعة من المعايير الشخصية والمهنية والتي غالباً يتم التركيز عليها عند اختيار المديرين وبالتالي يتم اختيار مديريين يمتلكون صفات قيادية تؤهلهم للقيام بهذا الدور كامتلاكه رؤية واضحة ، كما أن وزارة التربية والتعليم أخذت على عاتقها القيام بعقد دورات متخصصة لمديري المدارس تسهم في تطوير قدرتهم الإدارية، إضافة إلى امتلاك المديرين

مؤهلات تربوية تؤهلهم وتمكنهم من تنفيذ الاستراتيجية على أكمل وجه، وتتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة السليمان (2011)، في أن درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، في حين تختلف مع نتائج دراسة شحادة (2008)، التي أظهرت أن درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية كانت متوسطة .

السؤال الثاني:

ما درجة أداء معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الخليل؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ثم قورنت المتوسطات الناتجة بدرجات المقياس الوزني والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات درجة أداء معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الخليل

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	مرتفعة	0.53	4.09	1. التخطيط
2	مرتفعة	0.54	4.18	2. تنفيذ الحصة
1	مرتفعة	0.49	4.27	3. الإدارة الصفية
4	مرتفعة	0.61	3.93	4. التقويم
	مرتفعة	0.46	4.11	الدرجة الكلية

والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين وتقديراتهم لدرجة أدائهم في محافظة الخليل والجدول (5) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (5) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.52)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن العلاقة إيجابية متوسطة، لذا يتم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية زاد ذلك من درجة أداء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

وقد يعيد الباحثان هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقة بين المديرين و المعلمين حيث ترتبط ممارسات مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية بأداء المعلمين وبالتالي يؤثر على العملية التعليمية، حيث أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير يعمل على خلق جو مناسب للعمل بروح الفريق الواحد والتعاون من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات التي تم وضعها في الخطط، إلا إن ضعف التواصل بين المديرين وبعض المعلمين يؤثر في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى ضغط العمل الواقع على كل من المدير والمعلم يؤثر على قوة العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وأداء المعلمين.

ويلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.11)، والانحراف المعياري (0.46) وهذا يدل على أن درجة أداء معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين قبل أن ينخرطوا في مجال التربية والتعليم يدرسون في الجامعة مادة التربية العملية ويطبقونها في المدارس كمتدربين، إضافة إلى ذلك أن المعلمين يخضعون لامتحان توظيف وفق معايير وشروط معينة، وبعد ذلك يخضع المعلمون خلال عملهم في وزارة التربية والتعليم إلى دورات مستمرة من خلال قسم الإشراف تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وتؤهلهم إلى ممارسة أعمالهم، وتسهم في تبادل الخبرات بين المعلمين.

السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بتحويله إلى الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية وتقديراتهم لدرجة أداء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر)

جدول رقم (5): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين وتقديراتهم لدرجة أداء معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لمدير المدرسة	0.52	0.00
درجة أداء المعلمين في المدارس الحكومية		

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها المعلم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم" ولفحص الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (6).
يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (0.45) ومستوى الدلالة (0.64) وهي أعلى من مستوى

الدلالة

($\alpha = 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، وكذلك لجميع المجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المدراء يمارسون الإدارة الاستراتيجية في مدارسهم دون النظر إلى المؤهل العلمي للمعلم من وجهة نظر المعلم إضافة إلى أن مؤهل المعلم كما هو واضح ليس له دور في ممارسة الإدارة الاستراتيجية فيعمل المدير على تطبيق الإدارة الاستراتيجية مع مراعاة مدى تحقيق الخطة لأهداف الإدارة الاستراتيجية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة، عساف (2005) ، بينما تختلف مع شحادة (2008) بوجود فروق في درجة المديرين للإدارة الاستراتيجية.

جدول(6): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التحليل الاستراتيجي البيئي	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.17	0.84
	داخل المجموعات	176.47	501	0.35		
	المجموع	176.60	503			
صياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.17	2	0.08	0.24	0.79
	داخل المجموعات	178.51	501	0.36		
	المجموع	178.68	503			
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	1.07	2	0.54	1.37	0.25
	داخل المجموعات	195.82	501	0.39		
	المجموع	196.89	503			

0.83	0.19	0.09	2	0.17	بين المجموعات	التقييم والسيطرة
		0.45	501	226.23	داخل المجموعات	
			503	226.41	المجموع	
0.64	0.45	0.14	2	0.27	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.31	501	154.01	داخل المجموعات	
			503	154.29	المجموع	

التالية: التحليل الاستراتيجي البيئي، وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

ويمكن أن يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى كون المديرين يعملون على تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفق الخطوات التي يرسمونها، حيث ينعكس ذلك مباشرة على وجهة نظر المعلم بغض النظر عن خبرته، ويتم التعاون مع المعلمين في هذا المجال لتحقيق ما يمكن تحقيقه، لتصبح نتائج تطبيق الإدارة الاستراتيجية ملموسة بشكل واضح للمعلم ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة على حد سواء، وهذا يعني أن المدير يعمل على تحقيق الإدارة الاستراتيجية بالاستعانة بالمعلمين الذي يعملون على مساعدته من أجل تحقيق ما يصبو إليه، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من شحادة (2008)، وعساف (2005).

نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم" ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (7). يلاحظ أن قيمة (ف) للدرجة الكلية (1.74) ومستوى الدلالة (0.18) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم، وكذلك للمجالات

جدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات خبرة المعلم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التحليل الاستراتيجي البيئي	بين المجموعات	1.21	2	0.61	1.73	0.18
	داخل المجموعات	175.38	501	0.35		
	المجموع	176.60	503			

0.20	1.64	0.58	2	1.16	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		0.35	501	177.52	داخل المجموعات	
			503	178.68	المجموع	
0.88	0.13	0.05	2	0.10	بين المجموعات	تنفيذ الاستراتيجية
		0.39	501	196.79	داخل المجموعات	
			503	196.89	المجموع	
0.02	3.75	1.67	2	3.34	بين المجموعات	التقييم والسيطرة
		0.45	501	223.07	داخل المجموعات	
			503	226.41	المجموع	
0.18	1.74	0.53	2	1.06	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.31	501	153.23	داخل المجموعات	
			503	154.29	المجموع	

ومستوى الدلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية التي يعمل بها المعلم، وأيضاً لجميع المجالات ما عدا مجال تنفيذ الاستراتيجية، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول (9) يبين ذلك.

نتائج الفرضية الثالثة :
 "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية التي يعمل بها المعلم"
 ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (8).
 يلاحظ أن قيمة (ف) للدرجة الكلية (8.45)

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات وجهات نظر المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة الاستراتيجية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية التي يعمل بها المعلم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التحليل الاستراتيجي البيئي	بين المجموعات	9.25	2	4.63	13.85	0.00
	داخل المجموعات	167.34	501	0.33		
	المجموع	176.60	503			
صياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	4.33	2	2.17	6.22	0.00
	داخل المجموعات	174.35	501	0.35		
	المجموع	178.68	503			
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	1.02	2	0.51	1.30	0.27
	داخل المجموعات	195.87	501	0.39		
	المجموع	196.89	503			
التقييم والسيطرة	بين المجموعات	8.25	2	4.12	9.47	0.00
	داخل المجموعات	218.16	501	0.44		
	المجموع	226.41	503			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.03	2	2.52	8.45	0.00
	داخل المجموعات	149.25	501	0.30		
	المجموع	154.29	503			

الجدول (9): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية التي يعمل بها المعلم

المجال	فئات متغير المديرية	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	شمال الخليل	الخليل	0.37
		جنوب الخليل	*0.17
	الخليل	شمال الخليل	0.37
		جنوب الخليل	*0.23
	جنوب الخليل	شمال الخليل	*-0.17
		الخليل	*-0.23

يلاحظ من الجدول (9) أن الفروق لصالح مديريتي شمال الخليل والخليل مقابل مديرية جنوب الخليل.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعداد المدارس التي تشرف عليها مديريتا شمال الخليل والخليل أقل من أعداد المدارس التي تشرف عليها مديرية الجنوب لذلك يكون متابعة المدارس في تطبيق الخطط الاستراتيجية من قبل المديرية أكثر فاعلية من مديرية الجنوب، وكذلك أعداد الطلبة في مديرية الجنوب أكثر من عدد الطلاب في مديريتي الخليل وشمال الخليل لذلك يجد المدراء صعوبة في تطبيق الخطط الاستراتيجية أكثر من المدراء في مديريتي الخليل وشمال الخليل، كما أن المنطقة التي تشرف عليها مديرية الجنوب واسعة مما يصعب على الوزارة متابعتها بالشكل المطلوب

التوصيات

وبناءً على النتائج السابقة خرج الباحثان بعدد من التوصيات:

- مواصلة قيام وزارة التربية والتعليم بدعم الفكر الاستراتيجي في الإدارة من خلال عقد دورات تدريبية تسهم في إثراء المدراء بالفكر الاستراتيجي وتسهيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

- استمرار مديري المدارس بمشاركة المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وصياغة أهدافها.

- تشجيع المعلمين على تقويم أدائهم الوظيفي ذاتياً بشكل موضوعي.

- أن تعمل الوزارة على تضييق الفجوة بين مديريات الشمال والجنوب في محافظة الخليل من حيث تطبيق الإدارة والأداء.

- عمل مزيد من الأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية والأداء.

المراجع

- أبو دف، محمود. (1997)، خصائص المعلم وأدواره، الإشراف عليه وتدريبه، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ابو شملة، كامل. (2009)، فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الاعا، احسان والديب، ماجد. (2002)، دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر، المجلد 1، دار الضيافة، جامعة عين شمس، ص 115-148.
- جاد، إيناس. (2003)، تقويم معلم الرياضيات لأدائه التدريسي بالمرحلة الإعدادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
- الجندي، عادل. (1999)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 17، خلدون للدراسات الإنمائية، ص (37-75).
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012 <http://www.pcbs.gov.ps/Portals/PCBS/Downloads/Book1900.pdf>
- الخطيب، أحمد. (2003)، الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، اربد.
- الدويك، تيسير وعدس، محمد وباسين، حسين والدويك، محمد. (1998)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر العربي، عمان.
- رستم، رفعت. (2004)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، العدد 1، ص(66-79).
- زيتون، حسين. (2001)، مهارات التدريس رؤية في تنفيذ الدروس، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
- السالم، مؤيد. (2005)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- السليمان، حنان. (2011)، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السيد، اسماعيل. (1993)، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
- السيد، إسماعيل. (2002)، اتجاهات معاصرة في تقويم أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الثاني، 24 - 25 يوليو.
- شحادة، حاتم. (2008)، واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شمس الدين، باسم. (2003)، الإدارة الاستراتيجية، الأكاديمية الحديثة، القاهرة.
- الصميدعي، محمود. (2004)، إستراتيجيات التسويق- مدخل كمي وتحليلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عساف، محمود. (2005)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عوض، محمد. (2001)، الإدارة الاستراتيجية " الاصول والاسس العلمية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- غراب، كامل. (1995)، الإدارة الاستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية)، الطبعة الأولى،

غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، غزة، المجلد 14، العدد 1، ص (219-249).

-ياسين، سعد. (2002)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

-يحيضة، سملاي. (2004)، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

-يوسف، حديد. (2009)، تقويم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية جيجل -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

-Buyens, D. (2008). Training Organizational strategy and firm Performance. the business review, Cambridge. Vol, 11. No, 2. pp176-183.

-Davies, B. (2007). From School Development Plans to Strategic Planning framework. www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence/davies.pdf.

-Lowe, A. (2000). A study of the Evaluation of Secondary School Teachers in Selected Schools in Southern California as Perceived by Secondary school Teachers and Evaluators, Dissertation Abstracts International, Vol, 61. No, 5. November

-Rivera, T & Carmen, A. (2002). An Assessment Process for Strategic Planning in Higher education Institution, Dowling College, Dissertation Abstracts International, Vol, 63-10A, pp. 3494.

مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.

-الفتاوي، سهيلة. (2004)، كفايات تدريس المواد الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر، الأردن.

-الفراء، ماجد. (2003)، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 11، العدد 2، ص 52-92.

-القاضي، زياد. (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

-القرني، ناصر. (2005)، تقويم الأداء التدريسي لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلبة وأولياء أمورهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأمريكية، لندن.

-اللقاني، احمد والجمال، علي. (1999)، معجم المصطلحات- التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة.

-نشوان، يعقوب. (2000)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار المنارة، غزة.

-النعمي، محمد والصوص، راتب والصوص، غالب. (2009)، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

-هلال، محمد. (1999)، مهارات إدارة الأداء - معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

-الهلول، إسماعيل. (2010)، واقع أداء المعلم الأساسي والمساند لبعض المقررات الدراسية في ضوء نظرية رونر " للبنية المعرفية من وجهة نظر المتعلمين بمحافظة مدارس شمال

-Stukalina, Yulia (2014). Strategic Management of Higher Education Institutions. Management of Organizations: Systematic Research. 70, pp. 79-90.

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
قسم الدراسات العليا

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

يقوم الباحثان بدراسة للتعرف على "ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بأداء معلميه من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل".
يرجى من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (×) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علماً بأن جميع إجاباتك ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحثة، وسوف تستعمل لغايات البحث العلمي.

شاكرين لكم لحسن تعاونكم

الباحثان: أ. نجاة الشرباتي

الدكتور محمد شعيبات

القسم الأول:

المعلومات العامة: الرجاء وضع إشارة (×) في المكان الذي ينطبق على حالتك:

1. الجنس: ذكر أنثى.
2. المؤهل العلمي: دبلوم. بكالوريوس. دبلوم عالي فأعلى
3. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات. 5-10 سنوات.
4. التخصص: علوم إنسانية. علوم طبيعية.
5. المديرية: شمال الخليل. الخليل. جنوب الخليل.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة: ضع إشارة (×) أمام الدرجة التي تراها مناسبة أولاً: المؤشرات السلوكية الدالة على ممارسة الإدارة الاستراتيجية

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبير جداً		
المجال الأول: التحليل الاستراتيجي البيئي						
					1.	يحدد المدير الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف
					2.	يحدد المدير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف
					3.	يحافظ المدير على الثقافة التنظيمية
					4.	يراجع المدير الصلاحيات الممنوحة للعاملين للتأكد من مناسبتها للخطة
					5.	يقوم المدير بتحديد إمكانيات المدرسة المختلفة قبل التخطيط
					6.	يهتم المدير بالتعرف إلى العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة التربوية
					7.	يعمل المدير على بناء علاقات إيجابية مع العاملين بما يضمن سير العمل
					8.	يحدد المدير نشاطات المدرسة الحالية.
					9.	يدرس المدير تأثير التغيرات التكنولوجية على المدرسة
المجال الثاني: صياغة الاستراتيجية						
					1.	يضع المدير رؤيا واضحة للمدرسة
					2.	يراعي المدير الوضوح في تحديد رسالة المدرسة
					3.	يصوغ المدير رسالة تتسجم مع الفلسفة التربوية وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً
					4.	يحدد المدير أهداف المدرسة بوضوح
					5.	يبرز المدير جوانب التميز الحقيقية للمدرسة
					6.	يضع المدير خططاً سنوية و فصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة
					7.	يضع المدير خططاً تتناسب مع إمكانيات المدرسة ومواردها
					8.	يضع المدير خططاً بديلة لاستخدامها عند حدوث تغيرات محيطية
					9.	يشرك المدير المعلمين في صياغة الاستراتيجية
درجة الممارسة						

الرقم	الفقرة	كبير جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الثالث: تنفيذ الاستراتيجية						
1.	يهتم المدير بمعالجة أية مشكلة تواجه المدرسة بمشاركة فريق التطوير المدرسي فور وقوعها					
2.	يقوم المدير بتوزيع الأدوار والمهام على المدرسين بعدالة					
3.	ينسق المدير بين العاملين أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
4.	يحدد المدير معايير الأداء المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية					
5.	يضع المدير نظاماً للمكافأة والتحفيز يرتبط بمقدار الإنجاز والتقدم في العمل					
6.	يهتم المدير بتوفير قاعدة بيانات تخص مختلف مدخلات العملية التعليمية التعليمية					
7.	يبنى المدير علاقات إنسانية مع المدرسين بما يضمن سير العمل					
8.	يشجع المدير العمل بروح الفريق للمشاركة في اتخاذ القرار					
9.	يراعي المرونة في تنفيذ الخطط المدرسية					
المجال الرابع: التقييم والسيطرة						
1.	يحدد المدير معايير أداء مناسبة سواء كانت نوعية أم كمية					
2.	يراعي المدير أن تكون معايير الأداء واقعية ومرنة					
3.	يعزز المدير نقاط القوة في أداء المدرسين					
4.	يراجع المدير الخطط مع المدرسين من وقت لآخر لمعرفة مدى تحقق الأهداف					
5.	يضع المدير نظاماً رسمياً للرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطة					
6.	يشجع المدير المدرسين على الاستفادة من نتائج التقييم التي توصل إليها (التغذية الراجعة)					
7.	يضع المدير نظاماً للتقييم قادر على كشف الخلل بسرعة					
8.	يهتم بقياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها مع المعايير الموضوعية					
9.	يراجع المدير الأساليب والطرق التي يجب العمل بها					

ثانياً: المؤشرات السلوكية الدالة على أداء المعلمين

درجة الممارسة						
الرقم	الفقرة	كبير جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التخطيط						
1.	أعد خطة فصلية تنظم المحتوى التعليمي					
2.	أعد خطة يومية تتناسب مع الخطة الفصلية					
3.	أحلل محتوى المنهاج إلى معارف ومهارات واتجاهات					
4.	أضع أهدافاً قابلة للملاحظة والقياس في خططي اليومية					
5.	أحدد الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف					

						أحدد الأنشطة التربوية المناسبة لتحقيق الأهداف	6.			
						أخطط لمواجهة المواقف الطارئة في الحصة	7.			
						أكلف الطلبة بإعداد وسائل تعليمية مرتبطة بموضوع الدرس	8.			
						أخطط لإشراك الطلبة في تنفيذ أهداف الدرس	9.			
المجال الثاني: تنفيذ الحصة										
						أعمل على استثارة الدافعية لدى الطلاب	1.			
						أوظف الوسائل التعليمية بفاعلية	2.			
						أربط خبرات الطلبة السابقة بالمواقف التعليمية	3.			
						أراعي الفروق الفردية أثناء عملية التدريس	4.			
						أستخدم أساليب تدريس متنوعة تنمي الإبداع لدى الطلبة	5.			
						أحفز الطلبة على التعلم الذاتي	6.			
						أعمل على إغلاق الدرس بما يثير التفكير لدى الطلبة	7.			
						أعمل على إثراء المادة التعليمية	8.			
						أراعي التسلسل في تنفيذ خطوات الدرس	9.			
درجة الممارسة										
الرقم	الفقرة					كبير جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الثالث: الإدارة الصفية										
						أمنع قيام منازعات شخصية بين الطلبة	1.			
						أحرص على تنمية مهارة الاستماع لدى الطلبة	2.			
						أعزز الطلبة بشكل إيجابي أثناء التفاعل الصفّي	3.			
						أبني علاقات ودية بين الطلبة أثناء التفاعل الصفّي	4.			
						أستخدم النمط الديمقراطي في قيادة الصف	5.			
						أشجع الطلبة على المشاركة الصفية.	6.			
						أشارك الطلبة في وضع قواعد تسهم في ضبط الصف	7.			
						أستخدم الكلام المباشر وغير المباشر في ضبط الصف	8.			
						أتعامل مع المشكلات بلباقة أثناء القيام بتنفيذ الدروس	9.			
المجال الرابع: التقويم										
						أعد جدول مواصفات لكل اختبار قبل تنفيذه	1.			
						أربط التقويم بالأهداف السلوكية للدرس	2.			
						أستخدم جميع أنواع التقويم بحسب أوقاتها وأغراضها المختلفة	3.			
						أعمل على تحليل الاختبار للكشف عن نقاط القوة والضعف فيه	4.			
						أعمل على تنوع الأسئلة في الاختبار الواحد لتناسب مع مستويات الطلبة	5.			
						أنمي أسلوب التقويم الذاتي لدى الطلبة	6.			
						أبني خططاً علاجية بناءً على نتائج التقويم	7.			
						أحتفظ بملفات الإنجاز لكل طالب	8.			
						أعطي واجبات منزلية تقيس مدى تحقيق أهداف الدرس	9.			