



كلية البناء للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

برنامج مقترن لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بأقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين

رسالة مقدمة من
دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص أصول تربية

إشراف

أ.د/ فؤاد علي العاجز
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة

أ.د/ نوال أحمد نصر
أستاذ أصول التربية
كلية البناء - جامعة عين شمس

د/ وسامه مصطفى مطاوع
مدرس أصول التربية
كلية البناء - جامعة عين شمس

٢٠١٥ - ٤١٤٣٦



كلية البناء للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

صفحة العنوان

اسم الباحثة : دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق

الدرجة العلمية : دكتوراه

القسم التابع له : أصول التربية

اسم الكلية : كلية البناء للآداب والعلوم والتربية

سنة المنح : ٢٠١٥م



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالبة: دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق

عنوان الرسالة: برنامج مقترن لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بأقسام وزارة

التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين

لجنة الإشراف

الاسم: أ.د/ نوال أحمد نصر

أستاذ أصول التربية بكلية البنات

جامعة عين شمس

الاسم: أ.د/ فؤاد علي العاجز

أستاذ أصول التربية بكلية التربية

الجامعة الإسلامية بغزة

الاسم: د/ وسامه مصطفى مطاوع

مدرس أصول التربية بكلية البنات

جامعة عين شمس

تاريخ البحث: ٢٠١٥ / / ٢٠١٥ م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

٢٠١٥ / / ٢٠١٥ م

٢٠١٥ / / ٢٠١٥ م

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٥ / / ٢٠١٥ م

٢٠١٥ / / ٢٠١٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

سورة البقرة
(آية: ٣٢)

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والصلوة والسلام على المبعوث رحمة للعباد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم إلى يوم الدين، وبعد..

يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: (من صنع إليكم معرفةً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه)، رواه أبو داود في سننه.

بعد أن من الله تعالى علي بإكمال هذه الدراسة، يطيب لي ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى كلية التربية بجامعة عين شمس التي فتحت ذراعيها لكل المتأهفين للعلم والمعرفة، وأخص بالذكر عميد الدراسات العليا وعميد كلية التربية بالجامعة.

ومزيد من الشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرام: الأستاذة الدكتورة/ نوال أحمد نصر التي تقضلت بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدت منها العطاء الوافر، والعلم الزاخر، والنصح السديد، والتوجيه الرشيد، ورحابة الصدر، وحسن المعاملة، مما أعاذه على إتمام هذا الجهد فجزاه الله عنى خير الجزاء.

وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الدكتورة/ سامة مصطفى مطاوع على ما شملتني من رعاية واهتمام، فكانت عوناً لي لإزالة العقبات التي واجهتني أثناء إجراء هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز على تقضله بالقبول بالإشراف على هذا البحث المتواضع، والذي كان عوناً لي بخبرته، فكان مثلاً يحتذى به للأستاذ المخلص لبلده وعلمه.

ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة الأفاضل في قسم أصول التربية - كلية البنات - جامعة عين شمس، الذين غمروني بفيض علمهم، ونصحهم، وحسن معاملتهم، وجميل صبرهم.

الشكر والتقدير موصول إلى الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة الكرام الأستاذة الدكتورة نادية يوسف كمال، أستاذ أصول التربية، كلية البنات بجامعة عين شمس مناقشاً داخلياً، والأستاذ الدكتور/ حشمت عبد الحكم محمددين فراج أستاذ الإدارة والتخطيط والتربية المقارنة، وعميد كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر مناقشاً خارجياً، على تقضلهمما بقبول مناقشة الرسالة، وتوجيههما إلى ما يقيم عوجها، فأسأل الله أن يجزل لهم المثوبة.

وشكري وتقديري إلى الأساتذة الذين أسهموا في تحكيم الاستبانة الأولية إلى أن خرجت بصورتها النهائية والذين أبدوا ملاحظاتهم القيمة على أداة الدراسة.

والشكر موصول إلى الأساتذة الخبراء الذين تفضلوا بتحكيم البرنامج، حيث كان لهم الفضل في إثراء هذه الدراسة حتى خرجت بهذه الصورة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، وأخص بالذكر مديرية التربية والتعليم بخان يونس، وكذلك مديرى التربية والتعليم ونوابهم بمديريات التربية والتعليم على تعاؤنهم.

وكذلك أتقدم بالشكر إلى الأشخاص الذين تعاونوا معي في مكتبة كلية التربية، والمكتبة المركزية بجامعة عين شمس، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمكتبات المركزية بالجامعات بغزة.

ولا يفوتي أن أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى روح والدي رحمهما الله، أخوتي وأخواتي الأعزاء وأولادهم وبناتهم على تعاونهم المستمر أثناء فترة درستي وتشجيعهم لي، وإلى كل من أسهم ولو بجهد ضئيل أو بث في نفسي العزيمة والطموح على المواصلة والعطاء أو أضاء لي الدرب، فإلى هؤلاء جميعاً التحية والتقدير، والله أدعوه أن يجزيهم خير الجزاء.

الباحثة

دينا يوسف الحلاق

نهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥٦-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٦	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٨	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	حدود الدراسة
٩	منهج الدراسة وأدواتها
١٠	مصطلحات الدراسة
١٣	الدراسات السابقة
٥١	تعقيب عام على الدراسات السابقة
٥٥	خطوات الدراسة
١١٨-٥٦	الفصل الثاني الأطر النظرية والفكيرية لكتابات تخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التربوية
٥٧	تمهيد
٥٧	أولاً: التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية
٥٨	١- مفاهيم أساسية للتخطيط الاستراتيجي التربوي
٥٨	أ- مفهوم الاستراتيجية
٦٠	ب-مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٦٣	ج- التخطيط الاستراتيجي التربوي
٦٤	ـ٢- أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته
٦٧	ـ٣- مبادئ التخطيط الاستراتيجي وعناصره
٦٩	ـ٤- نماذج التخطيط الاستراتيجي
٧١	ـ٥- مراحل التخطيط الاستراتيجي
٧١	المرحلة الأولى: التخطيط للتحطيط
٧٢	المرحلة الثانية: التحليل البيئي

الصفحة	الموضوع
٧٥	المرحلة الثالثة: وضع الخطة الاستراتيجية
٨٠	المرحلة الرابعة: الرقابة الاستراتيجية
٨١	ثانياً: القيادة الاستراتيجية
٨١	١- مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها
٨٤	٢- أنماط القيادة الاستراتيجية وخصائصها
٨٧	الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية
٨٨	ثالثاً: كفايات التخطيط الاستراتيجي
٨٩	١- مفهوم الكفاية والمفاهيم المرتبطة بها
٩٠	٢- كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية
٩١	أ- التخطيط للتخطيط
٩٦	ب- التحليل البيئي الاستراتيجي (تشخيص الواقع)
١٠٣	ج- إعداد وبناء وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
١١١	د- صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية
١١٣	هـ- الكفايات اللازمة في الرقابة والتقييم للأداء الاستراتيجي
١٦٥-١١٩	الفصل الثالث نماذج لبرامج في مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي في بعض الدول
١٢٠	تمهيد
١٢١	أولاً: الاتجاهات الحديثة في اختيار وتدريب القيادات التربوية في الدول المتقدمة
١٢٤	أنواع التدريب
١٢٥	أهداف التدريب
١٢٦	أساليب التدريب
١٢٨	ثانياً: نماذج لبرامج تربوية في مجال تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات في بعض الدول
١٢٨	أ- نماذج لبرامج تربوية في مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي في دول أجنبية
١٢٨	١- نموذج إدارة مهارات التعليم والتربية والتدريب في إنجلترا

الصفحة	الموضوع
١٣٢	٢- نموذج المركز الوطني للتعليم والاعتماد والتدريب بأمريكا
١٣٦	٣- نموذج مركز هونج كونج للاعتماد والتأهيل التربوي والمهني
١٤٠	ب- نماذج لبرامج تدريبية في مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي في دول عربية
١٤٠	١- نموذج الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية
١٤٢	٢- نموذج برنامج التخطيط الاستراتيجي المتقدم وتطبيق الخطط الاستراتيجية للتميز الأوروبي بالإمارات العربية المتحدة
١٤٨	٣- نموذج المملكة الأردنية الهاشمية
١٥٤	٤- نموذج تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لقيادات التربية في المملكة العربية السعودية
١٥٨	٥- نموذج المعهد الوطني لتكوين عمال قطاع التربية وتحسين مستوىهم بالجزائر
١٦٢	أهم الدروس المستفادة من التجارب السابقة
-١٦٦ ١٩٦	<p style="text-align: center;">الفصل الرابع</p> <p style="text-align: center;">واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بوزارة التربية والتعليم</p> <p style="text-align: center;">ومديرياتها بفلسطين</p>
١٦٧	تمهيد
١٦٨	١- المستويات الإدارية والتنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي بفلسطين
١٧٣	٢- رؤية ورسالة وأهداف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الاستراتيجية وأهدافها العامة
١٧٦	٣- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومعوقاته
١٧٨	٤- آليات توظيف التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطط التطويرية للمؤسسات التعليمية في وزارة التربية والتعليم بفلسطين
١٧٩	٥- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية
١٨٣	٦- القيادة الاستراتيجية في فلسطين، أهميتها وخصائصها
١٨٥	٧- تنمية القيادات في وزارة التربية والتعليم بفلسطين
١٨٧	٨- متطلبات تنمية القيادات الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتحديات التي تواجهها
١٩٠	٩- أسس بناء استراتيجية تنمية القيادات

الصفحة	الموضوع
١٩١	١٠- العوامل المساعدة على تتميم الكفايات للقائد التربوي الاستراتيجي
-١٩٧ ٢٦٧	الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل وتفسير النتائج
١٩٨	تمهيد
١٩٨	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٩٩	ثانياً: اختيار عينة الدراسة
٢٠٠	ثالثاً: إعداد الاستبانة وتطبيقاتها
٢٠٠	١- تصميم الاستبانة وصياغة عباراتها
٢٠٠	أ- صياغة عبارات الاستبانة
٢٠١	ب- صدق الاستبانة
٢٠١	- صدق المحكمين
٢٠٢	- صدق الاتساق الداخلي
٢٠٨	- صدق المقارنة الظرفية
٢٠٩	ج- ثبات الاستبانة
٢١٠	٢- إجراءات التطبيق
٢١٤	رابعاً: المعالجة الإحصائية
٢١٦	خامساً: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها
٣٥٤-٣٦٨	الفصل السادس البرنامج المقترن
٢٦٩	تمهيد
٢٧٠	الإطار العام للبرنامج
٢٧٠	منطلقات البرنامج المقترن
٢٧٠	فلسفة البرنامج
٢٧٠	أسس البرنامج المقترن
٢٧٢	اسم البرنامج
٢٧٢	أهداف البرنامج

الصفحة	الموضوع
٢٧٢	الفئة المستهدفة من البرنامج المقترن
٢٧٣	شروط القبول في البرنامج
٢٧٣	عدد المشاركين
٢٧٣	الجهات المنفذة للبرنامج المقترن
٢٧٣	المزايا التي يحصل عليها المشاركون
٢٧٣	المسمى في الشهادة
٢٧٣	مؤهلات وخبرات مدربى البرنامج المقترن
٢٧٤	عدد المدربين
٢٧٤	مدة البرنامج المقترن
٢٧٤	وقت تنفيذ البرنامج
٢٧٤	مكان التدريب
٢٧٤	الأساليب التدريبية
٢٧٥	الوسائل التدريبية
٢٧٥	أدوات تقويم البرنامج المقترن
٢٧٥	الخطة العامة للبرنامج
٢٧٥	محتوى البرنامج المقترن ومفرداته
٢٩٩	أنشطة استرشادية مقترنة (دليل المتدرب)
٣٥٣	معوقات تطبيق البرنامج المقترن وكيفية مواجهتها
٣٧٨-٣٥٥	المراجع
٣٥٦	المراجع العربية
٣٧٠	المراجع الأجنبية
٤١١-٣٧٩	الملاحق
٤٢٤-٤١٢	ملخص الدراسة
٤١٣	الملخص باللغة العربية
٤٢٤	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة المداول

الصفحة	الجدول	الرقم
٨٧	الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية	١
١٥٠	محفوٍ مشروع (تدريب المخططين التربويين لمرحلة التعليم الأساسي).	٢
١٦٢	أوجه الاستفادة من خبرات بعض الدول	٣
١٨١	عناصر التحليل الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بفلسطين	٤
١٩٩	مجتمع وعينة الدراسة والنسب المئوية لها	٥
٢٠٣	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول	٦
٢٠٤	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني	٧
٢٠٥	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث	٨
٢٠٦	صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع	٩
٢٠٧	صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس	١٠
٢٠٨	معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة	١١
٢٠٩	الصدق التميزي للاستبانة بين أفراد العينة في محاور الاستبانة	١٢
٢١٠	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل	١٣
٢١١	عدد الاستمرارات الموزعة والفاقدة والمستبعدة، وكذلك عدد الاستمرارات الصالحة والنسبة المئوية للصالح منها لعينة القيادات	١٤
٢١٢	وصف عينة الدراسة	١٥
٢١٧	التكرارات والنسبة المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات بوزارة التربية و التعليم للمحور الأول (التخطيط للتخطيط)	١٦
٢٢٢	التكرارات والنسبة المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات بوزارة التربية و التعليم للمحور الثاني (كفايات تحليل البيئة)	١٧
٢٢٦	التكرارات والنسبة المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات بوزارة التربية و التعليم للمحور الثالث (إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية)	١٨
٢٣٠	التكرارات والنسبة المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات بوزارة التربية و التعليم للمحور الرابع (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية)	١٩
٢٣٤	التكرارات والنسبة المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة القيادات	٢٠

الصفحة	الجدول	الرقم
	وزارة التربية والتعليم للمحور الخامس (التقييم والمتابعة)	
٢٣٨	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام و ترتيبها من وجهة نظر عينة القيادات	٢١
٢٤٠	التكارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الأول (التخطيط للتخطيط)	٢٢
٢٤٥	التكارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الثاني (التحليل البيئي)	٢٣
٢٥٠	التكارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الثالث (إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية)	٢٤
٢٥٤	التكارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الرابع (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية)	٢٥
٢٥٨	التكارات والنسب المئوية والأوزان النسبية الفارقة لاستجابات عينة العاملين بوزارة التربية والتعليم للمحور الخامس (التقييم والمتابعة)	٢٦
٢٦١	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام و ترتيبها من وجهة نظر عينة العاملين	٢٧
٢٦٣	الأوزان النسبية الفارقة للمحاور بشكل عام و ترتيبها من وجهة نظر عينة المديرين والعاملين	٢٨
٢٦٥	التكارات والنسبة المئوية لكل مجال من المجالات (المديرون)	٢٩
٢٦٦	التكارات والنسبة المئوية لكل مجال من المجالات (العاملون)	٣٠
٢٨٣	وحدات المحتوى وعدد الأهداف وموضوعاته وعدد ساعاته	٣١
٢٨٤	مصفوفة أهداف وموضوعات برنامج تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي ومفرداته وعدد ساعاته	٣٢
٢٩٢	توضيح ملامح البرنامج المقترن في تصنيف الأهداف والآليات لتنفيذ البرنامج المقترن لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بوزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٣٣
٢٩٦	الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج المقترن	٣٤

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
٦٩	عناصر التخطيط الاستراتيجي	١
٧٣	ملخص لعلاقات التفاعل بين العوامل البيئية للتحليل الاستراتيجي	٢
١٧٥	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم	٣
١٧٦	الهيكل التنظيمي لمديريات التربية والتعليم	٤

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
٣٨٠	قائمة بأسماء المحكمين للدراسة	١
٣٨١	قائمة بأسماء المحكمين للبرنامج المقترن	٢
٣٨٢	استبانة تحكيم حول درجة توافر وممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٣
٣٩٠	استبانة تحكيم حول درجة توافر وممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٤
٣٩٨	استبانة لقياس توافر وممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٥
٤٠٥	استبانة لقياس توافر وممارسة كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في أقسام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بفلسطين	٦

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة وأدواتها
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- تعقيب عام على الدراسات السابقة
- خطوات الدراسة