

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَأَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَكُمْ بِرَهْمَانٍ مِنْ رَبِّكُمْ وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكُمْ نُورًا  
مُبِينًا ، فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَاعْتَصَمُوا بِهِ فَسَيُدْخِلُهُمْ فِي  
رَحْمَةٍ مِنْهُ وَفَضْلٍ وَيَهْدِيهِمْ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمًا"

(النساء: ١٧٥، ١٧٤)

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني فبلغت، ووفقتي فأنجزت، له الحمد كل الحمد من قبل ومن بعد، وبدأ وفي الختام، أما بعد...

فقد شرفت على إنهاء هذا العمل المتواضع وما كان لهذا العمل أن يتم إلا بفضل الله وتوفيقه، وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنت بهم بعد الله أستعين.

فمن هذا المقام أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى جميع أساتذتي الأفاضل، خاصة أستاذي الكريمين الأستاذ الدكتور /سامي محمد نصار، عميد معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، والأستاذ الدكتور/ نجوى يوسف جمال الدين ، وكيل المعهد لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة اللذان أشرفا على هذه الرسالة، وغمراني بفيض علمهما، وكثير نصحهما، وحسن معاملتهما، وجميل صبرهما. فإنني بحمد الله محظوظ بهما ومستأنس بملاحظتهما القيمة، وآرائهما السديدة، لإصلاح جوانب القصور في هذا العمل.

كما أقدم شكري الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل ( الخبراء، والمحكمين) ، الذين بذلوا جهداً في تحكيم أداة الدراسة والإجابة عن الأسئلة بعناية، كما وأسجل شكري وامتناني لمديري ومديرات مدارس محافظة غزة الذين أبدوا تعاوناً كبيراً في الإجابة عن بنود أداة الدراسة بكل موضوعية. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للعاملين بالمكتبات العامة والمكتبات الجامعية في كل من غزة والقاهرة، ومنها مكتبة معهد الدراسات التربوية، ومكتبة جامعة القاهرة، ومكتبة كلية التربية ( جامعة عين شمس) ، لما قدموه لي من مساعدة ودعم معنوي لإنجاز هذا العمل.

ونظراً لأن كلمات الشكر والعرفان لا تفي بحق فضلها علي فإنه لا يسعني إلا ان أتوجه لوالدتي بخالص الدعوات والأمنيات وطول العمر على تحملها وصبرها فقد كان لها عظيم الأثر في دعمي معنوياً بالحفز والدعاء المستمر، فلها مني عظيم التقدير والعرفان.

ولأبنائي محمد وسهام وأحمد ، فلهم مني كل الحب لما تحملوه من مشقة انشغالي عنهم لبعض الوقت، وحرمانهم مني وبعدي عنهم طوال فترة السفر.

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل، وإخراجه على الوجه الأكمل فجزاهم الله عني خير الجزاء،،،،



Institute Of Educational Studies  
Department of Foundations of Education

# **A Suggested Proposal to Develop the Skills of Government School Principals in The Field of Strategic Management in Gaza Governorate**

PhD Thesis in Foundations of Education  
Educational Management Specialization

**Presented by**

**Mahmoud Abd El Majeed Rasheed Assaf**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Sami Mohamed  
Nassar**

Professor of Foundations of  
Education and Dean of  
Educational Studies  
Institute of Educational Studies  
Cairo University

**Prof. Dr. Nagwa Youssef  
Gamal El-Din**

Professor of Foundations of  
Education Vice Dean for  
Community Service Affairs and  
Environmental Development  
Institute of Educational Studies  
Cairo University

2010 AD / 1431 H

**Cairo University**  
**Institute of Educational Studies**  
**Department of Foundations of Education**



**A Suggested Proposal to Develop the Skills of  
Government School Principals in The Field of  
Strategic Management in Gaza Governorate**

PHD Thesis in Foundations of Education  
Educational Management Specialization

**Presented by**

Mahmoud Abd El Majeed Rasheed Assaf

**Supervised by**

**Prof. Dr. Sami Mohamed Nassar**  
**Professor of Foundations of Education**  
**and Dean of Educational Studies**  
**Institute**  
**Cairo University**

**Prof. Dr. Nagwa Yousef Gamal El-Din**  
**Professor of Foundations of Education**  
**Vice Dean for Community Service**  
**Affairs and Environmental Development**  
**Cairo University**

**1431A.H./ 2010 A.D.**

# **A Suggested Proposal to Develop the Skills of Government School Principals in The Field of Strategic Management in Gaza Governorate**

## **Abstract**

### **Aims of The Study:**

This study aims to achieve the following:

- 1- Determine the basic principles of strategic management.
- 2- Define the necessary strategic management skills to the administrator of the governmental school in Gaza.
- 3- Discover the needs of governmental schools' Principals in Gaza governorate which are necessary to apply the strategy.
- 4- Discover the functional statistical differences at  $\alpha \leq 0.05$  in the degree of governmental schools' Principals estimation to needs necessary for applying the strategic management which attributed to variables (gender, years of employment, scientific qualification, the basic specification, the educational level).
- 5- Present A Suggested Proposal to develop skills of governmental school Principal in Gaza governorate which related to strategic management.

### **Methodology:**

The researcher uses the descriptive method in this study because it is considered the most suitable method to the nature of this study and its aims.

## **The Theoretical framework of the study:**

The researcher deals through the second chapter with:

- **First:** the school management (origins and development)

(The concept, the importance and functions, purposes and basics of its success, skills of the school administrator and his effective performance, prepare and training of Principals (previous and during employment), types of school managements, the modern attitudes in the school management).

- **Second:** development and advancement of the school management.

(The school development, the relationship between school development and training, the administrative development program and the training needs of the managements, justifications of development and advancement of school management in Palestine).

In the third chapter, the researcher concerns with the strategic management (origins and development) from the following points: (origins of the strategic management and development of its concept, definition of the school management, the strategic school management, the importance of school strategic management, challenges and limits related to school strategic administration process, strategic management processes, risks related to strategic management).

## **Field study:**

The study sample consists from all individuals of the study population in Gaza governorate due to it is a small population reaches (162) administrators.

The researcher uses the questionnaire as a research tool as a tool to collect data related to the study, after direction of an open question to a group of experts to define the skills necessary to school strategic management.

The researcher used the following statistical instruments:

- frequencies, means and percentages.
- Person co-relation factor to find the validity of internal consistency for the study tool.
- Spearman and Brown co-relation factor of the equal half separation, to find reliability factor, in addition to Gettman equation of the unequal half separation and Alpha Cronbach co-relation factor.

To determine whether there function differences among study variables then use of "T" test and one way deviation analysis (one way ANOVA)

## **Study results:**

The field study presents the following results:

1- the study presents a high degree of need to administrators, where all of it was up to (75%) according to the following order: the first field occupy: "governmental schools administrators in Gaza degree of needs to the skills related to school mission"

occupied the first rank with relative weight (81.09%), and the six field occupied: "governmental schools Principals in Gaza degree of needs to the skills related to estimation and strategic control". Occupied the second rank with relative weight (80.20%), then the second field: " governmental schools administrators in Gaza degree of needs to the skills related to school vision" occupied the third rank with relative weight (79.86%), then the third field: governmental schools Principals in Gaza degree of needs to the skills related to analyze the internal environment" occupied the fourth rank with relative weight (79.68%), then the fifth field: "governmental schools Principals in Gaza degree of needs to the skills related to strategy formation and application" occupied the fifth rank with relative weight (79.02%) at the last the fourth field: " governmental schools Principals in Gaza degree of needs to the skills related to analyze the external environment" occupied the sixth rank with relative weight (75.85%).

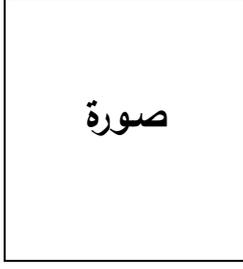
2- there are no function statistical differences at level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of estimation of governmental schools Principals in Gaza governorate to the level of their skill needs for applying the strategic management which attributed to all study variables which are:

Gender (male, female), employment period (1-5 years, 6-10 years, 10 and more), the scientific qualification (Bachelor, Master), the basic specification (sciences, arts), the educational

level (primary, secondary), educational region (East of Gaza, West of Gaza).

In the light of these results, the researcher presents a proposal view to develop skills of governmental schools Principals in the field of strategic management; this view consists of three steps:

- 1- Literature view.
- 2- Training program.
- 3- Proposed scenarios: ( Scenario of Continuity, Scenario of Deterioration, Scenario of Innovation, and Scenario of Reform)



معهد الدراسات التربوية

الجنسية : فلسطيني

الاسم : محمود عبد المجيد رشيد عساف

تاريخ وجهة الميلاد :

الدرجة : دكتوراة

التخصص : أصول تربية

أ.د. نجوى يوسف جمال الدين

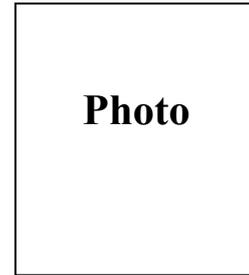
المشرفون : أ.د. سامي محمد نصار

عنوان الرسالة : " تصور مقترح لتنمية مهارات مديري المدارس الحكومية في مجال الإدارة الاستراتيجية في محافظة غزة ".  
ملخص الرسالة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تصور مقترح لتنمية مهارات مديري المدارس الحكومية في مجال الإدارة الاستراتيجية في محافظة غزة، و تحديد المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مهارات الإدارة الإستراتيجية اللازمة لمدير المدرسة الحكومية في محافظة غزة، والكشف عن احتياجات مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \geq 0.05$  في درجة تقدير مديري المدارس الحكومية للاحتياجات اللازمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص الأول، المرحلة التعليمية التي يديرها)، ووضع تصور مقترح لتنمية مهارات مدير المدرسة الحكومية في محافظة غزة على الإدارة الإستراتيجية.



Institute Of Educational Studies



**Name:** Mahmoud Abd El Majeed Rasheed Assaf

**Date and Place of birth:**

**Degree :** PhD

**Specialization:** Foundations of Education

**Supervisor (s):** Prof. Dr. Samy Mohamed Nassar

Prof. Dr. Nagwa Youssef Gamal El-Din

**Title of thesis:** " A Suggested Proposal to Develop the Skills of Government School Principals in The Field of Strategic Management in Gaza Governorate"

**Summary:**

**A Suggested Proposal to Develop the Skills of Government School Principals in The Field of Strategic Management in Gaza Governorate, Determine the basic principles of strategic management, and Define the necessary strategic management skills to the administrator of the governmental school in Gaza, Discover the needs of governmental schools' Principals in Gaza governorate which are necessary to apply the strategy, Discover the functional statistical differences at  $\alpha \leq 0.05$  in the degree of governmental schools' Principals estimation to needs necessary for applying the strategic management which attributed to variables (gender, years of employment, scientific qualification, the basic specification, the educational level), Present A Suggested Proposal to develop skills of governmental school Principal in Gaza governorate which related to strategic management.**



معهد الدراسات التربوية  
قسم أصول التربية

## تصور مقترح لتنمية مهارات مديري المدارس الحكومية في مجال الإدارة الاستراتيجية في محافظة غزة

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتور الفلسفة في التربية  
تخصص إدارة تربوية

إعداد

محمود عبد المجيد رشيد عساف

إشراف

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين  
أستاذ أصول التربية  
ووكيل المعهد لشؤون خدمة المجتمع  
وتنمية البيئة  
جامعة القاهرة

أ.د/ سامي محمد نصار  
أستاذ أصول التربية  
عميد معهد الدراسات التربوية  
جامعة القاهرة

٢٠١٠/٥١٤٣١ م

## محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٤١-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٥	الدراسات السابقة
٣٠	التعقيب على الدراسات السابقة
٣٣	مشكلة الدراسة
٣٥	أهداف الدراسة
٣٥	أهمية الدراسة
٣٦	منهج الدراسة
٣٦	أدوات الدراسة
٣٨	حدود الدراسة
٣٨	مصطلحات الدراسة
٤٠	خطوات الدراسة
١٢٩-٤٢	الفصل الثاني الإدارة المدرسية وواقعها في محافظة غزة
٤٣	مفهوم الإدارة المدرسية
٤٦	أهمية الإدارة المدرسية
٤٨	أهداف الإدارة المدرسية
٥١	مدير المدرسة
٥٣	واجبات ومهام مدير المدرسة
٥٥	عمليات الإدارة المدرسية
٧٠	الإدارة المدرسية والمستقبل
٨٢	الجهود التطويرية للمهارات على مستوى الإدارة المدرسية في محافظة غزة
٨٥	عملية تدريب مدراء المدارس في محافظة غزة
١٠٥	الإدارة المدرسية في محافظة غزة
١١٣	الرؤية الجديدة للتربية الفلسطينية في القرن الحادي والعشرين
١٢٥	واقع الإدارة المدرسية الإستراتيجية في محافظة غزة

١٢٧	نقاط القوة في واقع الإدارة المدرسية بمحافظة غزة
١٢٧	نقاط الضعف في واقع الإدارة المدرسية بمحافظة غزة
١٢٨	خلاصة الفصل الثاني
١٨٣-١٣٠	الفصل الثالث نشأة وتطور الإدارة الإستراتيجية
١٣٢	جذور الإدارة الإستراتيجية
١٣٧	مستويات الإدارة الإستراتيجية
١٣٩	تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المجال المدرسي
١٤٠	أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمدرسة
١٤٢	التحديات والقيود التي تواجه الإدارة الإستراتيجية المدرسية
١٤٣	نماذج الإدارة الإستراتيجية
١٤٩	مراحل الإدارة الإستراتيجية
١٤٩	- صياغة رسالة المدرسة
١٥٣	- تحديد الرؤية المستقبلية للمدرسة
١٥٨	- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمدرسة
١٦١	- مسح وتحليل البيئتين ( الداخلية و الخارجية)
١٧٠	- التخطيط الاستراتيجي
١٧٧	- التقويم والرقابة الإستراتيجية
١٨٢	خلاصة الفصل الثالث
٢٢٢-١٨٤	الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها
١٨٥	إجراءات الدراسة
١٨٥	أدوات الدراسة
١٨٧	مجتمع الدراسة وعينتها
١٨٨	صدق الأداة
١٩٢	ثبات الأداة
١٩٤	تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
١٩٥	- الإجابة عن السؤال الثالث
١٩٨	- الإجابة عن السؤال الرابع

٢١٣	- الإجابة عن السؤال الخامس
٢٢٢	خلاصة الفصل الرابع
٢٢٣-٢٨٨	الفصل الخامس
	تصور مقترح لتنمية مهارات مديري المدارس في مجال الإدارة الإستراتيجية
٢٢٤	أولاً: التصور الفكري
٢٤٠	ثانياً: برنامج تدريبي مقترح
٢٥٤	ثالثاً: سيناريوهات مقترحة
٢٥٦	أهمية وضع السيناريو
٢٥٧	عناصر السيناريو وأهدافه
٢٦٤	السيناريوهات المقترحة لتنمية مهارات مديري المدارس في مجال الإدارة الاستراتيجية
٢٦٤	- سيناريو البقاء والاستمرار
٢٧١	- سيناريو التردّي
٢٧٥	- السيناريو الإصلاحي
٢٧٨	- السيناريو الإبداعي
٢٨٦	التوصيات
٢٨٨	دراسات مقترحة
٣١٠ - ٢٨٩	المراجع
٣٢٣ - ٣١١	الملاحق