

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى وعلاقته بمستوى جودته

د. محمود إبراهيم خلف الله *

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى للتخطيط الاستراتيجي، والتعرف إلى علاقته بمستوى جودة برنامج الإعداد العملي ذاته، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وكانت أدواته استبانتيين طُبِقتا على (٢٨٠) فردًا من العاملين في قسم الإشراف التربوي (متفرغين وغير متفرغين)، باستخدام أسلوب المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى للتخطيط الاستراتيجي بلغ (٢.٣٤)، بنسبة مئوية (٧٨.١ %) وهي درجة مرتفعة. في حين بلغ متوسط درجات تقديرهم لمستوى جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين (٢.٣١)، بنسبة مئوية (٧٦.٩ %) وهي درجة متوسطة. وتبين عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لكلا المتغيرين، وكان من أهم التوصيات التي تقدمت بها الدراسة ضرورة إشراك العاملين بقسم الإشراف التربوي في صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للقسم، ووضع الخطط التنفيذية له، ووضع إدارة القسم مؤشرات واضحة ومحددة للتأكد من تحقق الأهداف المنشودة، وتحري الوضوح والواقعية عند وضع أهداف برنامج الإعداد العملي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - برنامج الإعداد العملي - مستوى الجودة- الطلبة المعلمون- كلية التربية- جامعة الأقصى.

Strategic planning for practical preparation program for future teacher students at the College of Education at Al-Aqsa University and its relationship to the quality level

Abstract

The study aims at determining the extent to which the future teachers at the Faculty of Education of Al-Aqsa University have applied the aspects of strategic planning .It also aimed to identify the reality of the practical preparation program for the teacher students at the same college, and then make sure of the level of the strategic planning access to improve the quality of the preparation program.The researcher used the descriptive - analytical approach. Two questionnaires were

* قسم أصول تربوية - كلية التربية- جامعة الأقصى - فلسطين.

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

used as study tools, and they were distributed to (280) employees from the Supervision Department, suing a comprehensive survey .

The study reached at many results; the most important of which are the following: The average assessment of the sampling of the application of the aspects of strategic planning was (2.34), which equals (78.1%) indicating a high degree. While the average quality of the practical preparation program reached (2.31), estimated (76.9%), showing moderate level .It was also found that there was statistically significant correlation between the mean of the sample for both variables.

The most important recommendations made by the study was :the necessity of involving the employees of the Educational Supervision Department in formulating the vision and mission, defining the department's strategic objectives, setting its operational plans, and setting clear and specific indicators for the department's management to ensure that the desired goals are achieved, and to seek clarity and realism when setting the objectives of the practical quality program.

Keywords: Strategic planning _ Teachers students _ the quality of the preparation program _ Faculties of Education _ Al-Aqsa University.

مقدمة:

غدت عمليات تقييم التعليم الجامعي أمرًا ضروريًا في المجتمعات المعاصرة لما توفره من مقومات لاتخاذ قرارات حكيمة بغية التطوير والتجويد في عالم يعيش طفرات واضحة في مجالات الاتصال والتكنولوجيا، وتشكل فيه جودة الخدمات التعليمية ميدانًا تتنافس فيه المؤسسات الجامعية، لما تعتبره من تنافس من أجل البقاء، فتبذل في هذا المجال جهودها التي تتسجم مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، والتي يعد الوفاء بها شرطًا ملزمًا من شروط الاعتماد الأكاديمي للبرامج التعليمية، ومعيارًا معتبرًا من معايير الجودة.

هذا ويعد تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي على مؤسسات التعليم العالي أمرًا حيويًا لما له من دور فاعل في رقي هذه المؤسسات وتقدمها. وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي (مصطفى، ٢٠١١: ١٤٤).

والاعتماد الأكاديمي يعد مدخلًا من مداخل الجودة، "ولعل الكثير من الجامعات والكليات اتجهت إلى الاهتمام بضمان الجودة في البرامج التي تطرحها ومنها كليات التربية التي تعتبر عملية تقييم المخرجات التعليمية المكون الأساس في ضمان جودة برامجها، كما أنها عنصر أساسي في عملية الاعتماد الأكاديمي" (الميعان، ٢٠١٥: ٦٠).

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

ويستهدف التقييم (المؤسسي) الإصدار أحكام على كفاءة وجوده المؤسسة التعليمية وكفاءة منظوماتها الأدائية والإدارية والتدريبية والتجهيزية والفنية والمناهجية والتعاملية، فكلما تميزت كل منظومة من هذه المنظومات بالجودة والتميز كلما زادت كفاءة المؤسسة، وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها (السنبل، ٢٠١٤: ١٨). وقد حدد البوهي (٢٠١١: ٥١٠) عدة معالم رئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، منها ضرورة إعادة النظر في المؤسسات التربوية، أهدافها وغاياتها واستراتيجياتها وإعادة هيكلتها بما يتناسب مع إدارة الجودة.

وعند الحديث عن كليات التربية، والتي تنتج للمجتمع معلمين وفقا لاحتياجاته، وبما ينسجم مع فلسفته وطموحاته وتطلعاته، كان لا بد من الالتفات إلى دور هذه الكليات في تجويد برامج إعداد المعلمين فيها، تلك البرامج التي تتضمن شقين يكمل كل منهما الآخر، هما الشق النظري والشق العملي، إلا أن الشق العملي يشكل أهمية بالغة في إعداد الطالب المعلم ليصبح مستقبلاً معلماً ناجحاً، ذلك أن المعلم "يمثل أحد المدخلات الإجرائية الرئيسية في العملية التعليمية، ويمتد تأثيره إلى طبيعة صنع القرار، كما يجسد الترجمة الإجرائية للأهداف من خلال عملية التأثير في المجتمع الطلابي وقدرته على نقل المعارف، وإكساب الطلاب مجموعة من الأهداف والقدرات اللازمة (عقيل، ٢٠١٦: ٢٣٦)، "ويمثل أيضا أهم العناصر الفعالة في الإدارة المدرسية، والتي يتوقف نجاحها على تأديته لمهامه الفنية والإدارية داخل المدرسة وخارجها، لذا استلزم الأمر الاهتمام بإعداده وتدريبه قبل وأثناء الخدمة" (علي، ٢٠١٢: ٢٦٥). وإذا اعتبرنا إعداد المعلم قبل دخول الخدمة نظاماً، فإن لهذا النظام مدخلاته التي تتمثل في أهداف تسعى إلى تكوين الطالب المعلم ليصبح معلماً في المستقبل، وخطة دراسية تحتوي على مكونات أربعة، هي: الثقافة العامة، والتخصص الأكاديمي، والتخصص المهني، والتربية العلمية، ويتضمن كل منها عدداً من المواد الدراسية بمناهج محددة وملائمة لتأهيل الطالب المعلم (فوزي، ٢٠١٢: ٢٠٢).

وهذا ما حدا بالنظم التعليمية التي تنشأ التقدم والتطور أن تهتم بإعداد الطالب المعلم، وتراعي تحقيق معايير الجودة في أدائه، وهو ما يتطلب حرص كليات التربية خلال إعدادها للطلبة المعلمين ترسيخ أبعاد المعرفة المهنية، ونشرها وتطويرها، والتي تشكل مكوناً أساسياً من مكونات إعداد أولئك الطلبة. والجدير بالملاحظة وفقاً لعساف (٢٠١٥: ٤٩) أن الاهتمام بالاعتماد الأكاديمي لا يعني مجرد وجود مجموعة من المعايير التي تضعها هيئات مؤسسات برامج إعداد المعلمين، واستنباط مجموعة من المخرجات وفقاً لتفسيرات الكليات أو الجامعات التي تقوم بتنفيذ تلك المعايير وفقاً لظروفها، بل

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨
نرى ضرورة إعادة التفكير في مفهوم المخرجات ومجرد اعتباره عملية لقياس الأفراد، بل يتعدى الأمر ذلك تمامًا إلى مفهوم التعليم التحويلي، فليس الهدف من استخدام المعايير تكوين معلم ثابت من خلال معرفة ثابتة، بل الهدف إيجاد المعلم المحاور الميسر لتعليم تلاميذه، القادر على مساعدتهم في بناء رؤيتهم للعالم من حولهم.

ويشير (طعيمة وآخرون، ٢٠٠٦: ١٥٥-١٥٦) إلى أن الوسيلة الأساسية لترسيخ المعرفة المهنية، ونشرها وتطويرها على نحو مستمر هي استخدام معايير واضحة للممارسة ومستويات محددة للأداء توجه الإعداد المهني وتحكم الممارسة، وثمة ثلاث طرق تعتمد عليها مثل هذه المهن في تحديد المعايير وفرض الالتزام بها، وهذه الطرق هي: الاعتماد المهني Accreditation لبرامج الإعداد، والترخيص أو الإجازة Licensing بالممارسة أو العمل في المهنة، والتأهيل Certification وهو الاعتراف المهني بمستويات عالية من الكفاءة.

وبالرغم من الجهود الكبيرة من قبل القائمين على برامج إعداد الطالب المعلم، إلا أن كثيراً من الدراسات التي تناولت موضوع برنامج إعداد المعلمين قد أكدت وجود كثير من السلبيات التي تعيق تطور البرامج، منها ما أشار إليه فوزي (٢٠١٢: ٢٢٣)، وهي: الفصل بين ما يتعلمه الطالب المعلم في الكلية أثناء الإعداد، وبين ما يمارسه في المدرسة بعد التخرج، وأن أغلبية كليات التربية تواجه نقصاً كبيراً في هيئات التدريس بها، مما يجعلها تميل إلى انتساب أعضاء هيئة التدريس من الخارج، مما يؤثر ذلك في فاعلية برامج ونظم الإعداد بكليات التربية، وهذا ذاته ما أكدته عبيدات (٢٠٠٧: ١٤٤ _ ١٤٧). ولعل عزوف الطلبة المتفوقين عن دخول كليات إعداد المعلمين، أدى إلى تدني مستويات القبول في تلك الكليات، وعدم التقيد بمعايير القبول، ونتج عن ذلك ضعف الطلبة المعلمين (عبيد، ٢٠٠٦: ١٦٩).

ويؤكد الخطيب (٢٠٠٨: ٨) على أن أية مراجعة لمكونات البرامج التدريبية في الكليات والمعاهد التقليدية لإعداد وتدريب المعلم تكشف بوضوح أن نشاطات التربية العملية وفعاليتها هامشية جداً، وأن حجم التدريب العملي أو الميداني ووزنه يشكل نسبة متدنية جداً من المجموع العام لمكونات هذه البرامج، وتعكس هذه النسب المتدنية الأفكار التقليدية، التي تؤمن بها بعض مؤسسات إعداد وتدريب المعلم، والتي يمكن تلخيصها في أن التعليم حرفة، يمكن إتقانها عن طريق التقليد أو الممارسة أو الخبرة، وليس مهنة تحتاج إلى إعداد وتدريب ميداني خاص، وفق مواصفات وشروط مقننة.

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

ولعل هذا ما يلزم القائمين بمهام النهوض ببرامج إعداد الطلبة المعلمين الأخذ بكل ما يناسبهم مما أفرزه الفكر التربوي والإداري من أفكار وأساليب ومداخل لتحقيق تلك النهضة، ولعل من أبرز المداخل التي لاقت رواجًا واسعًا، لما حقته من إثراء في ميادين إدارة الجودة الشاملة، هو مدخل التخطيط الاستراتيجي، "إذ يعد التخطيط الاستراتيجي أحد وظائف الإدارة الحيوية والمستمرة في إدراك المستقبل، وتحديد أبعاده بما يتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها، ومراقبة عمليات التنفيذ" (العاني، ٢٠١١: ٣١).

لذا فهو يستند إلى نظرة مستقبلية للأمور، إذ يعتمد على النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في وقت محدد، وهو أيضا يتعامل مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل، كما يتضمن فلسفة الإدارة التعليمية وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لمختلف القضايا (حجي، ٢٠٠٢: ١٠٧). ويوفر التخطيط الاستراتيجي إطارًا لتحسين وضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية، وتقييم تقدم التنظيم، كذلك يعد عملية عقلانية منطقية، أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد، هي بحسب (شارلي دي ماكين، ٢٠٠٨: ٩١ - ٩٦): القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها، والتنبؤ باجتماعات قدرته التنظيمية، ووضع رؤية لمستقبله المفضل، وتوجهه الاستراتيجي بقصد السعي لتحقيق تلك الرؤية، ووضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ، ومراجعة التقدم، وحل المشكلات وتجديد الخطط.

والتخطيط الاستراتيجي هو الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تحديد وتطوير الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة التعليمية، لأنها من خلال هذا التخطيط تعمد إلى ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال، وذلك من خلال التحليلات الدقيقة للموقف الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة فيه (الحريري، ٢٠٠٧: ١٤٥).

ويشير علي (٢٠١٢: ٤٧ - ٤٨) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي، التي تتمثل في أنه يساعد القادة والمديرين والعاملين على: تحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية والتعليمية، ووضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، والتوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية أو خارجية محتملة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المنظمات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

وتتعدد استراتيجيات التغيير المنظمي بتعدد المداخل والمناظير التي يتبناها القائمون على التخطيط الاستراتيجي، وإن كانت جميعها تصب في خانة التحسين الدائم والمستمر، وبالتالي تحقيق الفاعلية بمعناها الشامل غير المنقوص (مدبولي، ٢٠٠١: ١١١). إلا أن استراتيجيات التغيير تلك تأتي مُتَّصِمَةً مع البدائل الاستراتيجية التي يضعها المخطط الاستراتيجي، ومن ثم يناقشها، بغية تحقيق التحسين المنشود، إذ أن مناقشة هذه البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمنظمة يساعد على اختيار البديل الأفضل، إذ تتوفر أمام المنظمة بدائل استراتيجية عمومًا، الأمر الذي يفرض انتخاب واحد أو أكثر منها، وهذه البدائل وفقًا لسالم (٢٠٠٧) تنقسم إلى أربع استراتيجيات رئيسية، هي: استراتيجيات الاستقرار التي تعمل في صناعة مستقرة نسبيًا وفي بيئة خارجية غير مضطربة، واستراتيجيات النمو التي تتبع عندما تحاول المنظمة التوسع في أعمالها، واستراتيجيات الانكماش التي تتبع عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً، والاستراتيجيات المركبة أو المختلطة التي تتبع عندما تكون المنظمات صغيرة، وتكون البدائل الاستراتيجية أمامها محددة. مما سبق تتبين ضرورة التخطيط الاستراتيجي لتجويد برامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين، سيما أن الكثير من الدراسات تناولت بالبحث المؤسسات الإدارية والتربوية التي اتخذت منه مدخلاً لتطوير أدائها وتحقيق الجودة فيها.

وقد تناولت الكثير من الدراسات مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمدخل للجودة والتطوير والتحسين، منها دراسة عبد العال (٢٠١٨) التي هدفت إلى وضع خطة استراتيجية تنفيذية لتطوير الاشراف التربوي بمدارس التربية الخاصة وبرامج الدمج في مصر، واستخدمت منهج استشراف المستقبل كتخطيط استراتيجي من خلال أسلوب (SOWT)، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لخطة استراتيجية وتنفيذية لتطوير الاشراف التربوي، وكذلك دراسة الحربي (٢٠١١) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده يعد أهم مدخل لتحقيق متطلبات تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وكشفت دراسة الدجني (٢٠١١) عن وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، وأكدت دراسة عباس (٢٠٠٩) وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمدخل وبين الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي، واقترحت دراسة يونس (٢٠٠٩) تصورًا لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي، وأظهرت أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة جاءت متوسطة، كما أكدت دراسة ديفيو Devivo (2008) على أن التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

يساعد العاملين على الفهم المشترك إزاء المؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها (الثقة بين الإدارة والعاملين)، وكذلك أسفرت دراسة سيلانيا Celania (٢٠٠٤) عن أن برنامج تجويد المعلم ساعم في تطوير العلاقات بين المدربين والإداريين والمشرفين التربويين، مما أتاح لهم فرصة للعمل معاً نحو تحقيق أهداف مشتركة

أما فيما يتعلق بجودة برامج إعداد الطلبة المعلمين، فقد تناولت الكثير من الدراسات الموضوع من زوايا متعددة، ومن هذه الدراسات، دراسة حمادنة (٢٠١٤) التي أسفرت عن أن درجة توفر معايير ضمان الجودة في برنامج إعداد معلم التربية الابتدائية في جامعة اليرموك جاءت متوسطة، في حين حددت دراسة السالوس والميمان (٢٠١٠) أهم المعايير المقترحة لجودة برامج إعداد المعلم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأجرى دشالد (٢٠١٠، Dishlad) دراسة سلطت الضوء على الإصلاح النوعي في إعداد المعلمين قبل الخدمة في باكستان، وتناول الباحث مؤشرات الجودة في برامج إعداد المعلمين و ترتيبها في ضوء تصورات المعلمين العاملين في الجامعات الحكومية، وكذلك أظهرت دراسة كنعان (٢٠٠٩) أن برامج تربية المعلمين ومخرجاتها في المجال المهني لم تحقق الرضا الكبير والمطلوب للمستفيدين في هذا البرنامج، وهدفت دراسة الشرعي (٢٠٠٩) إلى تعرف آراء الطلبة وتحديد جوانب القوة والضعف في برنامج إعداد المعلم على متطلبات ومعايير بناء الاعتماد الأكاديمي. وأسفرت دراسة أحمد (٢٠٠٨) عن وجود أوجه قصور في أداء البرنامج، وعدم وفائه بالكثير من معايير ضبط الجودة، في حين بينت دراسة الدسوقي وآخرين (٢٠٠٨) أن البرنامج التربوي الحالي يعاني قصوراً يحول دون تحقيق معايير الجودة ومؤشراتها المقترحة، واقترحت دراسة المخلافي (٢٠٠٧) تصوراً لتطوير برامج إعداد الطالب المعلم في ضوء معايير الجودة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول كل من المحورين: التخطيط الاستراتيجي، وجودة برامج إعداد الطلبة المعلمين، واتفقت معها كذلك في استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، في حين اختلفت مع بعضها في مجال توظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي، مثل دراسة الرشيد (٢٠١٤) التي تناولت التخطيط الاستراتيجي كمدخل تحقيق جودة التعليم التطبيقي، ودراسة الشمري (٢٠١٢) التي بينت كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العام، ودراسة الحربي (٢٠١١) التي حددت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، ودراسة عباس (٢٠٠٩) التي وضحت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمدخل وبين الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي، في حين تشابهت مع دراسة

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

يونس (٢٠٠٩) التي هدفت إلى تحديد درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، إلا أن الدراسة الحالية تميزت في دراسة العلاقة بين كل من التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في جامعة الأقصى.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظرًا لأهمية إعداد المعلم وتزويده بالكفايات اللازمة، لممارسة أدواره المستقبلية باقتدار، أولت كليات التربية بفلسطين _ بما فيها كلية التربية بجامعة الأقصى _ للتربية العملة اهتمامًا بالغًا، لذا عُدت أقسام الإشراف التربوي في تلك الكليات من أكبر الأقسام وأهمها وأكثرها مهامًا، إلا أن بعض الدراسات ذهبوا إلى أن هناك ضعفًا في مستوى المعلمين الخريجين، ومن هذه الدراسات دراسة (Saeed & Saadi, 2010)، وكذلك دراسة الهسي (٢٠١٢) التي طبقت في البيئة الفلسطينية وتحديداً في محافظات غزة، وكشفت نتائج الدراسة أن نسبة توافر معايير الجودة الشاملة لواقع إعداد المعلم في كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للجامعات الثلاث (الإسلامية، والأزهر، والأقصى) جاءت بوزن نسبي (٦٦.٦%)، وأوصت بضرورة تطوير أهداف كليات التربية، وتطوير سياسة واضحة ومحددة ومعلنة لقبول الطلبة، وتطوير برامج إعداد المعلم، والعمل على تطوير أداء هيئة التدريس في أساليب التعليم والتعلم والتقييم، وتطوير الموارد المادية، وتعميق محتوى المقررات الدراسية، واستخدام أساليب تعليم وتعلم حديثة، واستخدام أساليب تقييم متنوعة، وتطوير أهداف التدريب الميداني، وضرورة العمل على تطوير أداء الطلبة في المجال الوظيفي، كما أكدت دراسة أبو دقة واللولو (٢٠٠٧) التي تناولت تقويم برنامج إعداد المعلم في كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة على أهمية المساقات العملية والتطبيقية بالنسبة للمواد النظرية. وقد تعددت التقييمات حول قيام أقسام الإشراف التربوي بدورها الحقيقي، فمنهم من أثبت على أدائها ومنهم من وجه لها الانتقادات، ومن الانتقادات التي وجهت عدم توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء في تلك الأقسام، علمًا أن القائمين على قسم الإشراف التربوي يبذلون جهودًا كبيرة لتطوير العمل في هذا القسم، ومن هذه الجهود تحويل الكثير من المهام التي كانت تؤدي بشكل تقليدي إلى مهام تنفذ إلكترونياً، وذلك عبر برنامج الكتروني، إضافة إلى تكثيف الدورات التي يستفيد منها المشرفون التربويون، وكذلك اشتراك طواقم العمل في هذا القسم مع فرق التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة. وقد تبنت جامعة الأقصى من ضمن مشاريعها التطويرية مشروع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي، الذي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تشمل تحسين بيئة

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

صنع السياسات المتعلقة بالتعليم العالي وتعزيز ضمان وضبط الجودة، بالإضافة إلى نشر ثقافة التقييم الذاتي وكيفية تطبيقه لخدمة التخطيط الاستراتيجي والحصول على خطة استراتيجية لجامعة الأقصى، وكذلك مشروع تطوير الجوانب العملية في برنامج إعداد المعلم بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، ومن مهامه دراسة وتطوير الخطط الدراسية، وإجراء دراسة مسحية تشمل الموجهين ومديري المدارس لمعرفة جوانب الضعف التي يعاني منها خريجو كليات التربية في المهارات العملية، وإضافة المهارات المقترحة إلى المساقات التدريسية وتعديل الخطط، والذي كان بتمويل من البنك الدولي ودعم من (QIF Quality Improvement Fund) (جامعة الأقصى، ٢٠١٨). وكون الباحث يعمل محاضرًا في قسم الإدارة التربوية ومشرفًا على الطلبة المعلمين، فقد تشكل لديه دافع لدراسة الموضوع، والوصول إلى استخلاصات حول الأمر، والإسهام في تحديده، متناولًا قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى نموذجًا. وتتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسة التالية:

١. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى لتطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين للتخطيط الاستراتيجي؟
٢. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى لمستوى جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى جودة هذا البرنامج؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى لتطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين للتخطيط الاستراتيجي.
٢. التعرف إلى درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى لمستوى جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى.

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

٣.الكشف عن مستوى العلاقة بين تطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين للتخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى.

فروض الدراسة:

ينبثق عن السؤال الثالث الفرض التالي:

_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى جودة هذا البرنامج

أهمية الدراسة:

تتبع قناعة الباحث بأهمية الدراسة من خلال:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. أهمية التخطيط الاستراتيجي، الذي بات يشكل مدخلا أساسيا من مداخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة.
٢. أهمية برامج إعداد الطالب المعلم النظرية منها والعملية، لما تحققه من مسارات أساسية في تنمية الطالب المعلم تربويا ومهنيا، والتي تشكل جودتها مؤشرا مهما لقبول الخريجين في سوق العمل.
٣. قد تشكل الدراسة بنتائجها إضافة للمكتبة التربوية، فيسترشد بها الباحثون المهتمون بمجال الدراسة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

قد يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولون في وزارة التربية والتعليم، ووكالة الغوث الدولية، وجامعة الأقصى، إلى جانب القائمين على برامج إعداد الطالب المعلم في كليات التربية عامة، وكلية التربية بجامعة الأقصى خاصة، وذلك في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتجويد برامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين.

حدود الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على الكشف عن مدى تطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى للتخطيط الاستراتيجي المحددة في مجالات خمس (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها) من وجهة نظر العاملين في قسم الإشراف التربوي، وكذلك الكشف عن واقع جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى المحددة في مجالات ست (أهداف البرنامج، وإجراءات تقديم الخدمة، والمرافق والتجهيزات الخاصة بالبرنامج، والتكامل مع الجهات المعنية بتقديم الخدمة، ومؤشرات رضا الطلبة المعلمين وإرضائهم بخصوص الخدمات المقدمة، وعمليات تقويم الطلبة المعلمين) من وجهة نظر العاملين أنفسهم، ومن ثم الكشف عن مستوى العلاقة الارتباطية بين متوسطات تقدير عينة الدراسة للمتغيرين.

الحد المؤسسي: جامعة الأقصى بفرعها (غزة، وخان يونس).

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

الحد البشري: العاملون في قسم الإشراف التربوي بالجامعة من رؤساء وإداريين ومنسقين ميدانيين ومشرفين تربويين.

مصطلحات الدراسة:

في ضوء بعض التعريفات الاصطلاحية الواردة في الأدب التربوي، قام الباحث بتعريفات مصطلحات الدراسة إجرائيًا، وذلك كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي: عرفه غريب (٢٠٠٩: ١٧٣) بأنه: "فن التعامل مع المستقبل، وهو نقطة البداية للعملية الإدارية؛ تضمن تصميم الأهداف، وتقييمها واختبار المناسب منها، وتحديد الكيفية من خلال برامج وجداول زمنية تحقق ذلك".

في حين عرفه كل من (Michael & Jude, 2005) بأنه: عملية تحديد الأولويات الضرورية اللازمة لتحقيق الأهداف تناغمًا مع البيئة المحيطة، مع الإشارة إلى مصادر امتلاك الموارد اللازمة، وتخصيصها وفقا لبنود تلك الأولويات.

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي: ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: مسار فكري وتطبيقي، يوجه عمليات التحليل البيئي لقسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى (حاضنة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين)، بما يشكل منطلقًا لتحقيق الأهداف تناغمًا مع البيئة المحيطة، من خلال

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨
تطبيق الاستراتيجيات والأساليب المناسبة، إذ يمكن الاسترشاد على واقع تطبيقه من خلال قياس واقع تطبيق خمسة مجالات، تم تضمينها في أداة الدراسة، وهي: الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها.

برنامج الإعداد العملي: ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة التطبيقات الميدانية والأنشطة العملية والخدمات الطلابية، التي يقدمها قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى، خلال مرحلة إعداد المعلم قبل الخدمة (التربية العملية)، بهدف تزويده بمهارات التدريس العملية، وتنمية قدراته الوظيفية والمهنية.

الطلبة/المعلمون: يعرفهم الباحث إجرائياً بأنهم: الطلبة المنتسبون لكليات التربية، ومدة دراستهم فيها أربع سنوات، إذ تقدم لهم خلالها برامج نظرية وعملية، تستهدف تزويدهم بالكفايات اللازمة لممارستهم مهنة التعليم بفاعلية.

جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين: يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مدى ملاءمة الخدمات التي يقدمها قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى، فيما يتعلق ببرنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين، وقدرتها على التوافق مع توقعات المستفيدين ومتطلباتهم، إذ يمكن قياس مستواها من خلال قياس واقع تطبيق ستة مجالات، تم تضمينها في أداة الدراسة، وهي: أهداف البرنامج، وإجراءات تقديم الخدمة، والمرافق والتجهيزات الخاصة بالبرنامج، والتكامل مع الجهات المعنية بتقديم الخدمة، ومؤشرات رضا الطلبة المعلمين وإرضائهم بخصوص الخدمات المقدمة، وعمليات تقويم الطلبة المعلمين.

الإجراءات الميدانية للدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها: قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، باستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عدد المبحوثين (٣٢٤) فرداً، تم استرداد (٢٨٠) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، والجدول (١) التالي يصف مجتمع الدراسة:

جدول (١): وصف مجتمع الدراسة (الممسوح)

رؤساء	إداريون	منسقون ميدانيون	مشرفون تربويون	المجموع
-------	---------	-----------------	----------------	---------

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

٣٢٤	٣١٠	٨	٤	٢
-----	-----	---	---	---

المصدر: (قسم الإشراف التربوي بغزة، ٢٠١٨)

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث استبانتين، الأولى لقياس مدى تطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى للتخطيط الاستراتيجي، وتكونت من (٢٥) عبارة موزعة على خمسة مجالات، هي: (الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها)، والثانية لقياس واقع جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى، وتكونت من (٣٨) عبارة موزعة على ستة مجالات، هي: (أهداف البرنامج، وإجراءات تقديم الخدمة، والمرافق والتجهيزات الخاصة بالبرنامج، والتكامل مع الجهات المعنية بتقديم الخدمة، ومؤشرات رضا الطلبة المعلمين وإرضائهم بخصوص الخدمات المقدمة، وعمليات تقييم الطلبة المعلمين).

صدق الاستبانتين وثباتهما: تم قياس كل من صدق الاستبانتين وثباتهما، كما هو موضح أدناه:

١. **صدق المحكمين للاستبانتين:** تم عرض المقياسين على (٧) محكمين من أساتذة الجامعات المختصين بهدف التأكد من صلاحيتهما لقياس ما وضعنا لأجله، وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم بالحذف والإضافة والتعديل، وتم الأخذ بها.

٢. **صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الأولى (التخطيط الاستراتيجي):** تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٥) فرداً، خارج عينة الدراسة، ومن ثم تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغت معاملات الارتباط للمجال الأول (0.988)، وللمجال الثاني (0.961)، وللمجال الثالث (0.970)، وللمجال الرابع (0.934)، وللمجال الخامس (0.984)، وجميعها دالة إحصائياً عند (٠.٠١).

٣. **ثبات الاستبانة الأولى (التخطيط الاستراتيجي):** تم حساب الثبات الكلي للاستبانة عن طريق معامل (ألفا كرونباخ)، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٨٦)، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبلغ معامل الثبات للمجال الأول (٠.٩٤٩)، وللمجال الثاني (٠.٩٥٣)، وللمجال الثالث (٠.٩٦٩)، وللمجال الرابع (٠.٩٥٠)، وللمجال الخامس

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨ (٠.٩٤٦)، وهذه النتائج تُعدُّ مقبولة لأغراض الدراسة وتعطي الأداة صلاحية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.

٤. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الثانية (جودة برنامج الإعداد العملي): تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٥) خارج عينة الدراسة، ومن ثم تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس، حيث بلغت معاملات الارتباط للمجال الأول (0.976)، وللمجال الثاني (0.961)، وللمجال الثالث (0.883)، وللمجال الرابع (0.966)، وللمجال الخامس (0.725)، وللمجال السادس (0.890)، وجميعها دالة إحصائياً عند (٠.٠١).

٥. ثبات الاستبانة الثانية (جودة برنامج الإعداد العملي): تم حساب الثبات الكلي للاستبانة عن طريق معامل (ألفا كرونباخ)، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.923)، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبلغ معامل الثبات للمجال الأول (0.743)، وللمجال الثاني (0.578)، وللمجال الثالث (0.765)، وللمجال الرابع (0.738)، وللمجال الخامس (0.627)، وللمجال السادس (0.694)، وهذه النتائج تُعدُّ مقبولة لأغراض الدراسة وتعطي الأداة صلاحية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.
معيار المقاييس: تبنت الدراسة معيار (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٣٨) للحكم على درجة توافر المعيار عند استخدام مقياس ليكرت الثلاثي والجدول (٢) الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢): معيار الحكم على تقديرات العينة للتخطيط الاستراتيجي وجودة برنامج الإعداد العملي.

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	
	إلى	من
متدنية	١.٦٦	١
متوسطة	2.33	١.٦٧ أكثر من ١.٦٦

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

مرتفعة	٣	٢.٣٤ أكثر من ٢.٣٣
--------	---	-------------------

المصدر: (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٣٨).

المعالجات الإحصائية: استخدم الباحث برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه (Scheffe Test)، واختبار (T - Test) لعينتين مستقلتين.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: الإجابة على السؤال الأول، ونصه: "ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى لتطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين للتخطيط الاستراتيجي؟"، وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب لكل مجال من مجالات الاستبانة الأولى، كما هو موضح في الجدول (٣) التالي:

جدول (٣): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب لكل بعد من مجالات

التخطيط الاستراتيجي

درجة التوافر	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات التخطيط الاستراتيجي
متوسطة	5	%74.0	0.33	2.22	الأول: الرؤية والرسالة.
مرتفعة	2	%80.0	0.44	2.40	الثاني: الأهداف الاستراتيجية.
مرتفعة	3	%80.0	0.43	2.40	الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.
متوسطة	4	%74.7	0.28	2.24	الرابع: تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
مرتفعة	1	%82.0	0.22	2.46	الخامس: متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها.
مرتفعة		%78.1	0.17	2.34	الاستبانة الأولى ككل

يتبين من الجدول (٣) السابق أن متوسط تقدير عينة الدراسة لمدى تطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى للتخطيط الاستراتيجي بلغ (٢.٣٤) بنسبة مئوية (78.1%) وهي درجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى جدية إدارة الجامعة في تبني التخطيط الاستراتيجي، والذي يبدو من خلال اهتمامها ببناء الخطة الاستراتيجية وصياغتها، وتدريب العاملين على مهارات بنائها، وكذلك متابعتها لتنفيذ الخطة، من خلال متابعة الكليات والأقسام،

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

ومساءلتهم في ضوء مؤشرات المتابعة، هذا وقد صاغ قسم الإشراف خطته التشغيلية في ضوء ينود الخطة الاستراتيجية للجامعة، مما أحدث إنجازاً مقدراً في هذا المجال. وقد اتفقت الدراسة الحالية في هذا مع دراسة الحافي (٢٠١٤)، في حين اختلفت مع دراسة الشمري (٢٠١٢) التي أسفرت عن أن تشجيع الإدارة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة ضعيفة. وقد جاء المجال الخامس (متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها) في المرتبة الأولى، تلاه المجال الثاني (الأهداف الاستراتيجية) في المرتبة الثانية، ثم المجال الثالث (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) في المرتبة الثالثة، ثم المجال الرابع (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في المرتبة الرابعة، ثم جاء المجال الأول (الرؤية والرسالة) في المرتبة الخامسة، ولعل المجال الخامس (متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها) جاء في المرتبة الأولى كون الجامعة تتبنى آلية رقابة دورية لمتابعة الخطة الاستراتيجية، وفي الجداول (٤) و(٥) و(٦) و(٧) و(٨) التالية توضيح للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة الأولى:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للمجال الأول (الرؤية والرسالة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	تصاغ الرؤية والرسالة وفق الإمكانيات المتاحة للقسم.	2.40	0.66	80%	2	مرتفعة
٢.	يُشرك العاملون بالقسم في صياغة الرؤية والرسالة.	1.80	0.60	60%	5	متوسطة
٣.	يُعلن عن رؤية القسم ورسالته، بحيث يُراعى وضوحهما للجميع.	2.20	0.87	73%	3	متوسطة
٤.	يُبرز الموقع التنافسي لقسم الإشراف التربوي من خلال رسالته.	2.50	0.81	83%	1	مرتفعة
٥.	تُشتق الرسالة من الرؤية المستقبلية للقسم.	2.20	0.60	73%	4	متوسطة
	المجال الأول ككل	2.22	0.33	74%		متوسطة

يتبين من الجدول (٤) السابق أن الدرجة الكلية للمجال الأول (الرؤية والرسالة) جاء بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، ووزن نسبي (٧٤%)، أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن الكثير من القائمين على العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة لا يتقنون صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة، ناهيك عن ضعف ثقافة التفكير والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الأفراد، وبالنظر إلى العبارات فإن العبارة الأولى ترتيباً، والتي حصلت على نسبة مئوية (83 %) وبدرجة مرتفعة هي المتعلقة ب بروز الموقع

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

التنافسي لقسم الإشراف التربوي من خلال رسالته ، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القائمين بهذا الأمر، لا سيما أن قسم الإشراف التربوي من أكثر الأقسام تشبيكا مع المؤسسات التعليمية، سواء كانت تابعة لوزارة التربية والتعليم، أو وكالة الغوث الدولية، والتي تهتم بإبراز مواقع التنافسية، وهذا يتطلب من قسم الإشراف الاهتمام بذلك، ناهيك عن شفافية عمليات القسم للمجتمع ومؤسساته، وتحويل الجمهور على جودة أدائه، كونه المسؤول الرئيس عن جودة إعداد الطلبة المعلمين، الذين يشكلون مستقبلا مدخلات لسوق العمل، وهذا كله يدفع القائمين على إبراز موقعه التنافسي مقارنة بأقسام الإشراف التربوي والتدريب الميداني في الجامعات المنافسة. في حين جاءت خامس الفقرات ترتيبا العبارة المتعلقة بإشراك العاملين بالقسم في صياغة الرؤية والرسالة، فقد حصلت على نسبة مئوية (٦٠ %) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن معظم المشرفين التربويين العاملين في القسم هم من المشرفين التابعين لوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية، وهذا مما يقلل من فرصة اللقاءات اللازمة لإشراكهم في صياغة الرؤية والرسالة للقسم، في حين يتم إشراك كل من المشرفين التربويين المتفرعين على ملاك القسم، إلى جانب المنسقين الميدانيين والإداريين.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للمجال الثاني (الأهداف

الاستراتيجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	يشارك العاملون بالقسم في تحديد الأهداف الاستراتيجية لقسمهم.	2.10	0.70	70%	5	متوسطة
٢.	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالشمول لكافة المجالات.	2.40	0.80	80%	3	مرتفعة
٣.	تتسم أهداف القسم بالواقعية والقابلية للتحقق في ضوء الموازنة والإمكانات المتاحة.	2.60	0.66	87%	1	مرتفعة
٤.	يضع القائمون على القسم جدولا زمنيا لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	2.50	0.67	83%	2	مرتفعة
٥.	تصاغ أهداف القسم منبثقة من رسالة القسم.	2.40	0.92	80%	4	مرتفعة
	المجال الثاني ككل	2.40	0.44	80%		مرتفعة

يتبين من الجدول (٥) السابق أن الدرجة الكلية للمجال الثاني (الأهداف الاستراتيجية) جاءت بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، ووزن نسبي (٨٠%)، وهي درجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذا إلى وضوح الأهداف وبساطتها وعدم تعقدها، وبالنظر إلى العبارات فإن العبارة الأولى ترتيباً، والتي حصلت

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

على نسبة مئوية (87%) وبدرجة مرتفعة هي المتعلقة باتصاف أهداف القسم بالواقعية والقابلية للتحقق في ضوء الموازنة والإمكانات المتاحة، ويعزو الباحث هذا إلى أن مهام القسم كثيرة، ونفقاته مرتفعة، وهذا مما يلزم القائمين على تحري الدقة عند صياغة أهدافه، بما يتلاءم مع الموازنة، التي يحدد بنودها رئيس القسم بداية الدورة المالية، وبالتالي يُلزم بسقفها، إضافة إلى أن الظروف المالية في الجامعة لا تسمح بتجاوز حد الإمكان، نظرا للضائقة المالية التي تمر بها البلاد عامة والجامعة على وجه الخصوص. في حين جاءت خامس الفقرات ترتيبا العبارة المتعلقة بإشراك العاملين بالقسم في تحديد الأهداف الاستراتيجية لقسمهم، فقد حصلت على نسبة مئوية (70%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن فرصة إشراك العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية أكبر من فرصة إشراكهم في صياغة الرؤية والرسالة، ذلك أن الاجتماعات الدورية للعاملين المتفرغين تتضمن تداول الآراء بخصوص الأهداف الاستراتيجية.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والترتب للمجال الثالث (التحليل

الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	تُحدد نقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية للقسم.	2.50	0.67	%83	2	مرتفعة
٢.	تُحدد نقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الخارجية للقسم.	2.20	0.87	%73	5	متوسطة
٣.	تُحدد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة في البيئة الداخلية.	2.60	0.80	%87	1	مرتفعة
٤.	تُحدد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة في البيئة الخارجية.	2.40	0.49	%80	3	مرتفعة
٥.	تُرَاعَى التطورات المعرفية والعلمية والتقنية عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	2.30	0.78	%77	4	متوسطة
	المجال الثالث ككل	2.40	0.43	%80		مرتفعة

يتبين من الجدول (٦) السابق أن العبارة الأولى ترتيبا، والتي حصلت على نسبة مئوية (87%) وبدرجة مرتفعة هي المتعلقة بتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة في البيئة الداخلية، ويعزو الباحث هذا إلى تضمن الخطة الاستراتيجية للقسم هذا الأمر، إضافة إلى تضمين ذلك في

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

الخطة الاستراتيجية للكلية، ومن ثم الجامعة، في حين جاءت خامس الفقرات ترتيباً العبارة المتعلقة بتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الخارجية للقسم، فقد حصلت على نسبة مئوية (73%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن نقاط القوة ومواطن الضعف المتعلقة بالبيئة الخارجية للقسم، غالباً تشكل حيزاً خارج إرادة القسم وقدرته على الضبط، كون عمليات نظام القسم في معظمها تتعلق بمؤسسات منفصلة تنظيمياً عن القسم وهيكله (مدارس وزارة التربية والتعليم، ومدارس وكالة الغوث) وهي المؤسسات المضيفة، فضلاً عن امتلاك تلك المؤسسات لرؤى وأهداف قد لا تتسجم تماماً مع رؤية القسم وأهدافه.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للمجال الرابع (تنفيذ

الخطة الاستراتيجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	تضع إدارة القسم خططاً تشغيلية مناسبة للأهداف الموضوعية.	2.20	0.87	%73.3	3	متوسطة
٢.	تُوفّر للمشرفين والمنسقين الموارد الكافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	2.50	0.67	%83.3	1	مرتفعة
٣.	يتم إشراك العاملين في وضع الخطط التنفيذية.	2.10	0.83	%70.0	4	متوسطة
٤.	توضع الأنشطة والإجراءات المتوقع تنفيذها وفق جدول زمني محدد.	2.40	0.80	%80.0	2	مرتفعة
٥.	تُنشر الخطط التنفيذية، ويعلن عنها.	2.00	0.45	%66.7	5	متوسطة
	المجال الرابع ككل	2.24	0.28	%74.7		متوسطة

يتبين من الجدول (٧) السابق أن الدرجة الكلية للمجال الرابع (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) جاءت بمتوسط حسابي (٢.٢٤)، ووزن نسبي (٧٤.٧%)، أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى شح الإمكانيات، وضعف أداءات العديد من العاملين، وبالنظر إلى العبارات فإن العبارة الأولى ترتيباً، والتي حصلت على نسبة مئوية (83.3%) وبدرجة مرتفعة هي المتعلقة بتوفير الموارد الكافية لتنفيذ المهام الموكلة إلى المشرفين والمنسقين، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود موازنة تتعلق بتلك الموارد، والتي تتعلق بالمكافآت المالية، والقرطاسية، وبديل المواصلات، وهي في جملها تشكل الحد الأدنى من المطلوب، لذا تتوفر دون موانع تذكر. في حين جاءت خامس الفقرات ترتيباً العبارة المتعلقة بنشر الخطط التنفيذية، والإعلان عنها، فقد حصلت على نسبة مئوية (66.7%) وبدرجة

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨
متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن إدارة الجامعة تهتم بنشر الخطة التنفيذية للجامعة ككل، في حين تترك الحرية للأقسام والكليات فيما يخص خططهم الفرعية، فضلا عن أن طبيعة التناوب على رئاسة القسم تأتي كل سنة أو سنتين، وهي المدة التي لا تتطابق مع المدة الزمنية المتعلقة بالخطة العامة للجامعة.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للمجال الخامس (متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	تضع إدارة القسم مؤشرات واضحة ومحددة للتأكد من تحقق الأهداف المنشودة.	2.30	0.78	%76.7	5	متوسطة
٢.	تتابع إدارة القسم تنفيذ الخطط والأنشطة بشكل مستمر في ضوء مؤشرات الأداء.	2.40	0.92	%80.0	4	مرتفعة
٣.	تتابع إدارة القسم تنفيذ الخطط من خلال أدوات التقييم المناسبة.	2.50	0.50	%83.3	2	مرتفعة
٤.	يتم إطلاع العاملين على إنجازات القسم المتحققة أولاً بأول.	2.60	0.66	%86.7	1	مرتفعة
٥.	يعتمد رئيس القسم مبدأ المساءلة المستند إلى مؤشرات الإنجاز.	2.50	0.67	%83.3	3	مرتفعة
	المجال الخامس ككل	2.46	0.22	%82.0		مرتفعة

يتبين من الجدول (٨) السابق أن الدرجة الكلية للمجال الخامس (متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها) جاءت بمتوسط حسابي (2.46)، وبوزن نسبي (82.0%)، أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام جامعة الأقصى بالخطة الاستراتيجية، إذ أفردت لها عمادة متخصصة بالتخطيط والتطوير، وبالنظر إلى العبارات جاءت العبارة الأولى ترتيباً المتعلقة بإطلاع العاملين على إنجازات القسم المتحققة أولاً بأول، والتي حصلت على نسبة مئوية (86.7%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذا إلى شفافية العمل في القسم، ووضوح عملياته، وضرورة التكامل بين رئاسة القسم والعاملين فيه، مما يضمن إطلاعهم على الإنجازات أولاً بأول. في حين جاءت خامس الفقرات ترتيباً العبارة المتعلقة باعتماد رئيس القسم مبدأ المساءلة المستند إلى مؤشرات الإنجاز، فقد حصلت على نسبة مئوية (76.7%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن اعتماد مؤشرات

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

الإنجاز متروك لرئيس القسم الذي يتغير مع نهاية كل سنة أو سنتين، مع عدم وجود قائمة ثابتة تتعلق بتلك المؤشرات، لذا يعتمد رئيس القسم غالباً على التقديرات الشخصية والانطباعات الذاتية في محاسبة العاملين.

ثانياً: الإجابة على السؤال الثاني، ونصه: "ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين في قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى لمستوى جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب لكل مجال من مجالات الاستبانة الثانية، كما هو موضح في الجدول (٩) التالي:

جودة برنامج الإعداد العملي

درجة التوافر	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات جودة برنامج الإعداد العملي
مرتفعة	2	%81.4	0.39	2.44	المجال الأول: أهداف البرنامج.
مرتفعة	3	%81.4	0.25	2.44	المجال الثاني: إجراءات تقديم الخدمة.
مرتفعة	6	%52.7	0.26	1.58	المجال الثالث: المرافق والتجهيزات الخاصة بالبرنامج.
مرتفعة	1	%87.3	0.19	2.62	المجال الرابع: التكامل مع الجهات المعنية بتقديم الخدمة.
مرتفعة	5	%75.2	0.31	2.26	المجال الخامس: مؤشرات رضا الطلبة المعلمين وإرضائهم بخصوص الخدمات المقدمة.
مرتفعة	4	%79.5	0.19	2.39	المجال السادس: عمليات تقييم الطلبة المعلمين.
متوسطة		%76.9	0.16	2.31	الاستبانة الثانية ككل

يتبين من الجدول (٩) السابق أن متوسط تقدير عينة الدراسة لواقع جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى بلغ (2.31)، بنسبة مئوية (76.9%) وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن هناك تفاوت في تقديرات المفحوصين إزاء مجالات جودة برنامج الإعداد العملي، ما بين مرتفعة ومتوسطة، إذ حصل المجال الرابع المتعلق بـ(التكامل مع الجهات المعنية بتقديم الخدمة) على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٢)، بنسبة مئوية (٨٧.٣%)، ثم جاء المجال الأول المتعلق بـ(أهداف البرنامج) في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

بلغ (2.44)، بنسبة مئوية (81.4%)، ومن ثم جاء المجال الثاني المتعلق بـ(إجراءات تقديم الخدمة) في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي بلغ (2.44)، بنسبة مئوية (81.4%)، ثم جاء المجال السادس المتعلق بـ(عمليات تقويم الطلبة المعلمين) في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي بلغ (2.31)، بنسبة مئوية (76.9%)، ثم جاء المجال الخامس المتعلق بـ(مؤشرات رضا الطلبة المعلمين وإرضائهم بخصوص الخدمات المقدمة) في الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي بلغ (2.26)، بنسبة مئوية (75.2%)، ثم جاء المجال الثالث المتعلق بـ(المرافق والتجهيزات الخاصة بالبرنامج)، بمتوسط حسابي بلغ (1.58)، بنسبة مئوية (52.7%)، ويعزو الباحث حصول المجال الرابع المتعلق بـ(التكامل مع الجهات المعنية بتقديم الخدمة) على الترتيب الأول إلى اضطراب القسم للتكامل مع الجهات المعنية من قبيل وكالة الغوث، ووزارة التعليم، والمؤسسات الخاصة، والتي تمثل الجهات الرسمية التي لا يمكن إتاحة المدارس (كمراكز تدريب) للطلبة المعلمين إلا بدون التكامل معها، وهو الذي يشكل نقطة قوة، إذ أن هذا التكامل يوفر درجة مرتفعة من المواءمة مع متطلبات سوق العمل، فالطلبة المعلمون اليوم هم المعلمون الفعليون غداً، ذلك إلى جانب التكامل مع كل من الأقسام الأكاديمية، وعمادة كلية التربية، ومسؤولي الشؤون الأكاديمية والإدارية والثقافية، تلك الجهات التي لا يمكن للعمل أن يتم بدونها. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حمادنة (٢٠١٤) التي أسفرت عن أن درجة توفر معايير ضمان الجودة في برنامج إعداد معلم التربية الابتدائية في جامعة اليرموك جاءت متوسطة، ودراسة شاوي والصيداوي (٢٠١٧) التي أسفرت عن أن تقديرات المحاضرين جاءت متفاوتة ما بين درجة التقدير الكبيرة والمتوسطة والقليلة، ودراسة أحمد (٢٠٠٨) التي أسفرت عن وجود أوجه قصور في أداء البرنامج، وعدم وفائه بالكثير من معايير ضبط الجودة، في حين اختلفت مع دراسة الغيثان والعبادي (٢٠١٣)، ودراسة السالوس والميمان (٢٠١٠) التي أسفرت عن أن التقديرات جاءت بدرجة مرتفعة. وفي الجداول (١٠)، و(١١)، و(١٢)، و(١٣)، و(١٤)، و(١٦) التالية توضيح للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لقرارات الاستبانة الأولى:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للمجال الأول (أهداف

البرنامج)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------	--------------

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	الأهداف المصاغة للبرنامج تتماشى مع الأهداف الموضوعية من قبل الوزارة.	2.60	0.66	%86.7	2	مرتفعة
٢.	تتصف أهداف البرنامج بالوضوح.	2.30	0.64	%76.7	5	متوسطة
٣.	تتصف أهداف البرنامج بالواقعية.	2.20	0.87	%73.3	6	متوسطة
٤.	تتسجم أهداف البرنامج مع الأهداف العامة للتربية.	2.60	0.66	%86.7	3	مرتفعة
٥.	يهدف البرنامج إلى مساعدة الطلبة المعلمين من خلال الملاحظة والانخراط الشخصي في إدراك المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لممارسة مهنة التعليم.	2.50	0.67	%83.3	4	مرتفعة
٦.	يهدف البرنامج إلى تعميق فهم الطلبة المعلمين للعوامل المؤثرة على العملية التعليمية (الطلبة، الإطار المؤسسي، السياق الثقافي، المناهج، المواد والتجهيزات الفنية، وظروف التعليم.... وغيرها).	2.20	0.75	%73.3	7	متوسطة
٧.	يهدف البرنامج إلى مساعدة الطلبة المعلمين في تصميم وتنفيذ وتحسين الأنشطة والفعاليات التعليمية من خلال الخبرة الأولية المباشرة والبحث الإجرائي.	2.70	0.46	%90.0	1	مرتفعة
	المجال الأول ككل	2.44	0.39	%81.4		مرتفعة

يتبين من الجدول (١٠) السابق أن متوسط تقديرات أفراد العينة إزاء المجال الأول (أهداف البرنامج) بلغ (٢.٤٤)، أي بنسبة (٨١.٤%)، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذا إلى تأثير القائمين على البرنامج بأبعاد التفكير الاستراتيجي، الذي تركز على جانب الأهداف، ناهيك عن ارتباط ذلك بالخطة الاستراتيجية ومتعلقاتها، سواء كان ذلك على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة، هذا وقد حصلت العبارة السابقة المتعلقة بـ (يهدف البرنامج إلى مساعدة الطلبة المعلمين في تصميم وتنفيذ وتحسين الأنشطة والفعاليات التعليمية من خلال الخبرة الأولية المباشرة والبحث الإجرائي (بحث الفعل) على الترتيب الأول، بنسبة مئوية (90.0%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا يشكل جوهر التكوين المهني للطلبة المعلمين، إذ لا مناص من استهداف هذا الجانب، وجعله على رأس قائمة الأولويات عند الإعلان عن أهداف البرنامج، في حين جاءت سابع الفقرات وآخرها ترتيباً العبارة المتعلقة بـ (يهدف البرنامج إلى تعميق فهم الطلبة المعلمين للعوامل المؤثرة على العملية التعليمية: الطلبة، الإطار المؤسسي، السياق الثقافي، المناهج، المواد والتجهيزات

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

الفنية، وظروف التعليم... وغيرها)، فقد حصلت على نسبة مئوية (73.3%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن الجهود الإشرافية المبذولة صوب إعداد الطلبة المعلمين تقتصر في معظمها على الكفاءات والمهارات المتعلقة بالموقف الصفي، مع إغفال الكثير من تلك الكفاءات والمهارات المتعلقة بالعوامل الأخرى، والتي تؤثر بالتأكيد على بلورة فهم واع وعميق من قبل الطلبة لحقيقة مهنة التدريس، ذات الأبعاد المتعددة.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والترتيب للمجال الثاني (إجراءات تقديم الخدمة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	يُنسَب الطالب المعلم للبرنامج بعد إتمامه المتطلبات النظرية الأساسية.	2.60	0.66	%86.7	2	مرتفعة
٢.	يحق للطالب المعلم اختيار المدرسة المضيفة التي يفضلها.	2.80	0.40	%93.3	1	مرتفعة
٣.	تتسم إجراءات التسجيل للبرنامج بالسهولة.	2.60	0.49	%86.7	3	مرتفعة
٤.	تحظر قيود التنسيب وجود أكثر من طالب معلم مع المعلم المتعاون الواحد.	2.40	0.80	%80.0	5	مرتفعة
٥.	تتسجم مواعيد الأيام التدريبية مع مواعيد المحاضرات النظرية للطلبة المعلمين.	2.00	0.78	%66.7	7	متوسطة
٦.	تتناسب فترة التدريب المكثف مع فترة التدريب الموزع من حيث عدد الأيام التدريبية.	2.10	0.83	%70.0	6	متوسطة
٧.	يُعامل الطالب المعلم في المدرسة المضيفة معاملة المعلمين الفعليين من حيث المهام التي يكلف بها.	2.60	0.66	%86.7	4	مرتفعة
	المجال الثاني ككل	2.44	0.25	%81.4		مرتفعة

يتبين من الجدول (١١) السابق أن متوسط تقديرات أفراد العينة إزاء المجال الثاني (إجراءات تقديم الخدمة) بلغ (٢.٤٤)، أي بنسبة (٨١.٤%)، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذا إلى أن القائمين على قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى يسعون جاهدين لتحسين إجراءات تقديم الخدمة، وذلك نظرا لجودة الخدمات المقدمة في المؤسسات المضيفة من جهة، ودخول الجامعة معترك التنافسية مع الجامعات الأخرى من جهة أخرى، هذا وقد حصلت العبارة الثانية والمتعلقة بـ(يحق للطالب المعلم اختيار المدرسة المضيفة التي يفضلها) على الترتيب الأول، إذ حصلت على

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

نسبة مئوية (93.3%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذا إلى استحداث قسم الإشراف التربوي برنامجا محوسبا يتبع الخادم (الأم)، يتمكن الطالب المعلم من خلاله التسجيل واختيار المدرسة التي يرغب الالتحاق بها، إذ يمكن التسجيل من أي مكان خارج الجامعة أو داخلها، مع وجود قيود لا تسمح للمتأخرين بالتسجيل في المدارس التي تم التسجيل فيها بعدد متناسب مع طاقتها الاستيعابية، في حين جاءت سابع الفقرات وآخرها ترتيبا العبارة المتعلقة ب(تنسجم مواعيد الأيام التدريبية مع مواعيد المحاضرات النظرية للطلبة المعلمين) ، فقد حصلت على نسبة مئوية (66.7%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن هناك الكثير من الطلبة المعلمين لا يملكون ثقافة أكاديمية، ووعيا كافيا، وفهما للنظام الأكاديمي، لذا تجددهم مرتبكين في تسجيلهم دون التقيد بحدود الخطة الأكاديمية، مما يضطرهم في سنة التخرج لطرح مساقات تتعارض في توقيتها مع الأيام التدريبية.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للمجال الثالث

(المرافق والتجهيزات الخاصة بالبرنامج)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	يُلحق بقسم الإشراف التربوي ورشة لإعداد الوسائل والتقنيات التعليمية.	1.40	0.80	46.7%	4	متدنية
٢.	تتاح غرف التعليم المصغر للمشرفين التربويين لدعم عمليات إشرافهم.	1.50	0.67	50.0%	2	متدنية
٣.	تتاح مختبرات الحاسوب في الجامعة للطلبة المعلمين من أجل إتمام إجراءات تسجيلهم الإلكتروني للتدريب.	2.30	0.78	76.7%	1	متوسطة
٤.	تخصص غرف للمشرفين التربويين يلتقون فيها بطلبتهم بشكل دوري.	1.20	0.60	40.0%	5	متدنية
٥.	يوجد معرض دائم لعرض إنجازات الطلبة المعلمين (وسائل، تقنيات، ملفات إنجاز، كراسات تحضير... وغيرها).	1.50	0.67	50.0%	3	متدنية
	المجال الثالث ككل	1.58	0.26	52.7%		متدنية

يتبين من الجدول (١٢) السابق أن متوسط تقديرات أفراد العينة إزاء المجال الثالث (المرافق والتجهيزات الخاصة بالبرنامج) بلغ (1.58)، أي بنسبة (52.7%)، وبدرجة متدنية، ويعزو الباحث هذا إلى حالة الانتكالية التي تنتهجها الجامعة إزاء هذا الأمر، إذ تعتبر أن الطلبة المعلمين هم مستضافون في مدارس تتوفر فيها تلك المرافق، وبالتالي يمكن أن يتحقق الغرض منها دون تكاليف

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

قد ترهق موازنة الجامعة، فضلا عن أن بعض المرافق مثل (ورشة إعداد الوسائل والتقنيات التعليمية) تتبع قسم أساليب التدريس. هذا وقد حصلت العبارة الثالثة والمتعلقة بـ (تتاح مختبرات الحاسوب في الجامعة للطلبة المعلمين من أجل إتمام إجراءات تسجيلهم الإلكتروني للتدريب) على الترتيب الأول، وبنسبة مئوية (76.7%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن عدد المختبرات في الجامعة لا تكفي لتسجيل الأعداد الكبيرة المقدره بالمئات من الطلبة المعلمين، ناهيك عن أن تلك المختبرات غالبا ما تكون مشغولة لأغراض أكاديمية، في حين جاءت خامس الفقرات وأخرها ترتيبا العبارة المتعلقة بـ (تخصص غرف للمشرفين التربويين يلتقون فيها بطلبتهم بشكل دوري)، فقد حصلت على نسبة مئوية (40.0%) وبدرجة متدنية، ويعزو الباحث هذا إلى الاكتفاء باللقاءات التي يجريها المشرف التربوي بطلبته المعلمين في المدارس.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والترتب للمجال الرابع (التكامل مع الجهات المعنية بتقديم الخدمة).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	يتم التنسيق مع دوائر الشؤون الأكاديمية في تحديد أجنحة التدريب الميداني.	2.60	0.66	%86.7	4	مرتفعة
٢.	يستشار رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تحديد أيام التدريب.	2.30	0.78	%76.7	5	متوسطة
٣.	يتم أخذ الموافقات على استضافة الطلبة المعلمين في المدارس المتعاونة من الجهات المعنية (وزارة التربية والتعليم، وكالة الغوث، المدارس الخاصة) في الوقت المناسب.	2.70	0.64	%90.0	2	مرتفعة
٤.	يتواصل القائمون على التدريب الميداني مع الإدارات المدرسية لضبط عملية تدريب الطلبة المعلمين وتحسينها.	2.70	0.46	%90.0	3	مرتفعة
٥.	يتم تفعيل دور المنسقين الميدانيين بما يشكل حلقة وصل بين عناصر العمل (المشرفين التربويين، مديري المدارس، المعلمين المتعاونين، رئيس قسم التدريب، الطلبة المعلمين).	2.80	0.40	%93.3	1	مرتفعة
	المجال الرابع ككل	2.62	0.19	%87.3		مرتفعة

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

يتبين من الجدول (١٣) السابق أن متوسط تقديرات أفراد العينة إزاء المجال الرابع (التكامل مع الجهات المعنية بتقديم الخدمة) بلغ (2.62)، أي بنسبة (87.3%)، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذا إلى اضطرار القسم للتكامل مع الجهات المعنية من قبيل وكالة الغوث، ووزارة التعليم، والمؤسسات الخاصة، والتي تمثل الجهات الرسمية التي لا يمكن إتاحة المدارس (كمراكز تدريب) للطلبة المعلمين إلا بدون التكامل معها، وهو الذي يشكل نقطة قوة، إذ أن هذا التكامل يوفر درجة مرتفعة من المواءمة مع متطلبات سوق العمل، فالطلبة المعلمون اليوم هم المعلمون الفعليون غداً، ذلك إلى جانب التكامل مع كل من الأقسام الأكاديمية، وعمادة كلية التربية، ومسؤولي الشؤون الأكاديمية والإدارية والثقافية، تلك الجهات التي لا يمكن للعمل أن يتم بدونها، هذا وجاءت العبارة الأولى ترتيباً، والتي حصلت على نسبة مئوية (93.3%) وبدرجة مرتفعة، هي المتعلقة بـ(يتم تفعيل دور المنسقين الميدانيين بما يشكل حلقة وصل بين عناصر العمل (المشرفين التربويين، مديري المدارس، المعلمين المتعاونين، رئيس قسم التدريب، الطلبة المعلمين) ، ويعزو الباحث هذا إلى أن جامعة الأقصى هي الجامعة الوحيدة على مستوى فلسطين التي تخصص منسقا ميدانيا لكل منطقة تعليمية، وهو ما أسهم في توفير حالة من التواصل الفعال بين عناصر العمل، أثرت إيجاباً على قوة البرنامج وارتقاء مستوى التنسيق فيه، في حين جاءت خامس الفقرات وأخرها ترتيباً العبارة المتعلقة بـ(يستشار رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تحديد أيام التدريب)، فقد حصلت على نسبة مئوية (76.7%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن هناك أقسام أكاديمية أعداد طلبتها كبيرة، وبالتالي فإن الاستشارة والاشتراك في تحديد أيام التدريب تترك العمل، في حين أن هناك أقسام تحوي عدداً قليلاً من الطلبة، يمكن إشراكها في تحديد أيام التدريب، لإمكانية التحكم والضبط.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للمجال الخامس (مؤشرات رضا الطلبة المعلمين وإرضائهم بخصوص الخدمات المقدمة).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	الطلبة المعلمون راضون عما يتعلق بسلاسة إجراءات التسجيل للتدريب ويسرها.	2.30	0.46	%76.7	3	متوسطة
٢.	الطلبة المعلمون راضون عما يتعلق بحريتهم في اختيار المدرسة المتعاونة.	2.00	0.63	%66.7	7	متوسطة
٣.	الطلبة المعلمون راضون عما يتعلق بتعاون المعلمين المضيفين.	2.20	0.75	%73.3	5	متوسطة

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
٤.	الطلبة المعلمون راضون عما يتعلق بتعاون مديري المدارس المضيفة.	2.40	0.66	%80.0	1	مرتفعة
٥.	الطلبة المعلمون راضون عما يتعلق بمهنية مشرفيهم التربويين.	2.20	0.75	%73.3	6	متوسطة
٦.	الطلبة المعلمون راضون عما يتعلق بالدرجات التقييمية التي يحصلون عليها.	2.30	0.64	%76.7	4	متوسطة
٧.	الطلبة المعلمون راضون عما يتعلق بالانسجام بين ما يقدم لهم نظريا (في الجامعة)، وبين ما يطلب منهم عمليا (خلال التدريب).	2.40	0.49	%80.0	2	مرتفعة
	المجال الخامس ككل	2.26	0.31	%75.2		متوسطة

يتبين من الجدول (١٤) السابق أن متوسط تقديرات أفراد العينة إزاء المجال الخامس (مؤشرات رضا الطلبة المعلمين وإرضائهم بخصوص الخدمات المقدمة) بلغ (2.26)، أي بنسبة (75.2%)، وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أن الكثير من الطلبة يعبرون عن عدم رضاهم بخصوص الخدمات المقدمة فقط بسبب حصولهم على درجات دون مرادهم، لذا تكثر شكاواهم، حتى لو كانوا راضين في قرارة أنفسهم عن بعض الخدمات، هذا وقد جاءت العبارة الأولى ترتيبا، والتي حصلت على نسبة مئوية (80.0%) وبدرجة مرتفعة، هي المتعلقة بـ(الطلبة المعلمون راضون عما يتعلق بتعاون مديري المدارس المضيفة)، وهذا يرجع إلى اهتمام مديري المدارس الملحوظ بالطلبة المعلمين، إلى جانب استفاضة مديري المدارس من وجود الطلبة المعلمين، من خلال استثمار وجودهم في ملء الشواغر المؤقتة، والمشاركة في إنجاح الأنشطة والفعاليات المدرسية، وتسيير الطابور وتفعيل المناوبة، في حين جاءت سابع الفقرات وآخرها ترتيبا العبارة المتعلقة بـ(الطلبة المعلمون راضون عما يتعلق بحريتهم في اختيار المدرسة المتعاونة)، فقد حصلت على نسبة مئوية (66.7%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذا إلى أنه بالرغم من إتاحة القسم الحرية للطلبة المعلمين لاختيار مدارسهم، إلا أن وجود قيود الاستيعاب قد يحول دون تسجيل بعض الطلبة في المدارس التي يرغبونها، وبهذا لا يعبر عن رضاهم إلا من كان من السباقين في التسجيل، بحيث يختار حينها المدرسة التي يريدها قبل أن تصل حد اكتفاء الاستيعاب. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

دراسة كنعان (٢٠٠٩) التي أسفرت عن أن برامج تربية المعلمين ومخرجاتها في المجال المهني لم تحقق الرضا الكبير والمطلوب للمستفيدين في هذا البرامج.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والرتب للمجال السادس (عمليات تقويم الطلبة المعلمين).

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التوافر
١.	تتسم صحيفة تقويم الطلبة المعلمين بالشمول فيما يخص جوانب العملية التدريسية (التخطيط، والتنفيذ، والتقويم).	2.60	0.49	%86.7	3	مرتفعة
٢.	تكفي الزيارات التقييمية للتأكد من أداء الطلبة المعلمين.	2.80	0.60	%93.3	1	مرتفعة
٣.	تتصف الأوزان النسبية لتقييم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة المضيئة والمعلم المضيف بالمنطقية.	2.30	0.46	%76.7	6	متوسطة
٤.	يتضمن تقييم أداء الطلبة المعلمين تقييم ملفات إنجازاتهم، ومساهماتهم وإبداعاتهم.	2.60	0.49	%86.7	4	مرتفعة
٥.	يحصل الطالب المعلم على تقرير تقويم مكتوب عقب زيارته الصفية.	2.80	0.60	%93.3	2	مرتفعة
٦.	يحق للطالب المعلم مراجعة مشرفه التربوي حول درجات تقييمه له.	2.40	0.66	%80.0	5	مرتفعة
٧.	تخصص صحيفة تقييمية ليقيم عبرها الطالب المعلم نفسه بنفسه.	1.20	0.60	%40.0	7	متدنية
	المجال السادس ككل	2.39	0.19	%79.5		مرتفعة

يتبين من الجدول (١٥) السابق أن متوسط تقديرات أفراد العينة إزاء المجال السادس (عمليات تقويم الطلبة المعلمين) بلغ (2.39)، أي بنسبة (79.5%)، وبدرجة مرتفعة، وهذا راجع إلى وجود نظام تقييمي راق، يتضمن إجراءات سليمة، هذا وقد جاءت العبارة الثانية الأولى ترتيباً، وهي المتعلقة بـ(تكفي الزيارات التقييمية للتأكد من أداء الطلبة المعلمين.)، إذ حصلت على نسبة مئوية (93.3%) وبدرجة مرتفعة، ذلك أن القسم يخصص أربع زيارات لكل طالب معلم خلال الفصل الدراسي الواحد، بمعدل زيارة شهرياً، وهو ما يراه الباحث كافياً، في حين جاءت سابع الفقرات

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨
 وأخرها ترتيباً العبارة المتعلقة بـ(تخصص صحيفة تقييمية ليقوم عبرها الطالب المعلم نفسه بنفسه)،
 فقد حصلت على نسبة مئوية (40.0%) وبدرجة متدنية، ويعزو الباحث هذا إلى أن الجهات المقيمة
 لم تمتلك بعد الثقافة التقييمية القائمة على الأسس الإنسانية، علماً ان بعض المشرفين يطبقون هذا
 الأمر لكن بشكل شفهي.

ثالثاً: الإجابة على السؤال الثالث، ونصه: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند
 مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق القائمين
 على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى للتخطيط
 الاستراتيجي ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى جودة هذا البرنامج؟".

وقد انبثقت من هذا السؤال فرضية واحدة، تم التحقق منها، كما هو موضح أدناه:
 الفرضية، ونصها: "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة
 لدرجة تطبيق القائمين على برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة
 الأقصى للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى جودة هذا البرنامج". وللتحقق من
 ذلك تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاستبانتين، وهذا ما يبينه الجدول (١٦) التالي:

جدول (١٦) يبين معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاستبانتين

البيان	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	-0.078	0.191	غير دالة إحصائياً
جودة برنامج الإعداد العملي			

يتبين من الجدول (١٦) السابق عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى
 ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق القائمين على برنامج الإعداد
 العملي للطلبة المعلمين في كلية التربية بجامعة الأقصى للتخطيط الاستراتيجي، ومتوسطات
 تقديراتهم لواقع جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في الكلية نفسها، وهذا يعني رفض
 الفرضية البديلة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي بات أمراً شكلياً يمارس على
 سبيل التباهي، ذلك أن الكثير من الأقسام والدوائر الإدارية تأخذ بمساره إرضاء للمسؤولين، ومجارة
 لآخر الصيحات على صعيد العمل الإداري، بالرغم من جدية إدارة الجامعة في تعميم ثقافة التفكير
 الاستراتيجي، ومتابعة الأقسام للدوائر لمتابعة أخذها به، ناهيك عن أن جودة برنامج الإعداد العملي
 للطلبة المعلمين تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بنتائج التخطيط الاستراتيجي الذي تأخذ به

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

المدارس المضيفة بشكل فعلي، علما أن المدارس أكثر جدية في التعاطي مع ذلك التخطيط ومفاعيله، وذلك لجدية الرقابة الممارسة على الإدارات المدرسية من قبل الإدارة العليا بهذا الخصوص، لذا يمكن القول أن مخرجات العمل في برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين هو نتاج لجهود مشتركة، قد يكون تأثير جهد قسم الإشراف التربوي أقل هذه الجهود تأثيراً، وقد اختلفت هذه النتائج عن نتائج دراسة الحربي (٢٠١١) التي أسفرت عن أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده يعد أهم مدخل لتحقيق متطلبات تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، وكذلك دراسة الدجني (٢٠١١) التي أظهرت وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، ودراسة يونس (٢٠٠٩) التي أسفرت عن أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة جاءت متوسطة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

أولاً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، يمكن التقدم بمجموعة من التوصيات الإجرائية، وهي كما يلي:

- _ ضرورة إشراك العاملين بقسم الإشراف التربوي في صياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للقسم، ووضع الخطط التنفيذية له.
- _ قيام إدارة القسم بالإعلان عن رؤية القسم ورسالته، بحيث يُراعى وضوحهما للجميع، ومراعاة اشتقاق الرسالة من الرؤية المستقبلية للقسم.
- _ ضرورة القيام بتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في البيئة الخارجية للقسم، مع مراعاة التطورات المعرفية والعلمية والتقنية عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- _ وضع إدارة القسم خططا تشغيلية مناسبة للأهداف الموضوعية، ونشر الخطط التنفيذية، والإعلان عنها.
- _ وضع إدارة القسم مؤشرات واضحة ومحددة للتأكد من تحقق الأهداف المنشودة، وتحري الوضوح والواقعية عند وضع أهداف برنامج الإعداد العملي.
- _ مراعاة إدارة القسم لأن يهدف البرنامج إلى تعميق فهم الطلبة المعلمين للعوامل المؤثرة على العملية التعليمية التعلمية (الطلبة، الإطار المؤسسي، السياق الثقافي، المناهج، المواد والتجهيزات الفنية، وظروف التعليم).

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨

_ تحري انسجام مواعيد الأيام التدريبية مع مواعيد المحاضرات النظرية للطلبة المعلمين، ومراعاة أن تتناسب فترة التدريب المكثف مع فترة التدريب الموزع من حيث عدد الأيام التدريبية.

_ أن يُلحق بقسم الإشراف التربوي ورشة لإعداد الوسائل والتقنيات التعليمية، وإتاحة غرف التعليم المصغر للمشرفين التربويين لدعم عمليات إشرافهم، وإتاحة مختبرات الحاسوب في الجامعة للطلبة المعلمين من أجل إتمام إجراءات تسجيلهم الإلكتروني للتدريب، وتخصيص غرف للمشرفين التربويين يلتقون فيها بطلبتهم بشكل دوري.

_ إقامة معرض دائم لعرض إنجازات الطلبة المعلمين (وسائل، تقنيات، ملفات إنجاز، كراسات تحضير،... وغيرها).

_ ضرورة استشارة رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تحديد أيام التدريب، وتسهيل إجراءات التسجيل للتدريب وتيسيرها، وإعطاء الطلبة الحرية في اختيار المدرسة المتعاونة.

_ متابعة درجة تعاون المعلمين المضيفين مع الطلبة المعلمين، ومتابعة السلوك المهني للمشرفين التربويين، ومتابعة آليات تقييم الطلبة المعلمين، واستحداث آليات تراعي من خلالها المنطقية في حجم الوزن النسبي المخصص لتقييم كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة المضييفة والمعلم المضيف، وتخصيص صحيفة تقييمية ليقيم عبرها الطالب المعلم نفسه بنفسه.

_ ضرورة متابعة عمادة التخطيط والتطوير الأقسام الأكاديمية، والتأكد من جديتها في الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي بالمستوى الذي يضمن انعكاس النشاطات التخطيطية في مستوى جودة الأداء الفعلي.

_ وضع بدائل الاستراتيجية محتملة، لذا من الأهمية بمكان التطرق لبعض المسلمات التي يمكن الاستناد إليها عند وضع تلك البدائل، وهذه المسلمات، هي:

_ إن استراتيجيات تحسين جودة برنامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين في كليات التربية، تحتاج تحسينا على مستوى باقي البرامج النظرية، والتي تشكل أنظمة فرعية في النظام الأم، وهذا يأتي تناغما مع أسس التفكير النظمي.

_ إن استراتيجيات التحسين تحتاج منحى تكامليًا وتشاركيا بين عناصر العمل الداخلية والخارجية.

_ لا يمكن لبرامج الإعداد العملي للطلبة المعلمين أن تحقق أهدافها، إلا بتأييد أصحاب السياسات التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم.

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

_ سياسات التغيير واستراتيجياته، تحتاج فكرياً إيجابياً منفتحاً، يتقبل أصحابه التغيير، والتخلص من الموروثات التقليدية، والتي يعتبرها البعض ثوابت.

_ ضمان التحسين على مستوى برامج إعداد المعلم قبل الخدمة، يحتاج تعزيزاً لمكانة المعلم الاجتماعية بشكل عام، كما تحتاج تعزيزاً لاتجاهات الطلبة المعلمين نحو مهنة التدريس، لضمان تحقق التحسن.

_ لا بد أن تتسجم جهود التحسين مع متطلبات التفكير الاستراتيجي، ومبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها ومواصفاتها.

البدائل الاستراتيجية على مستوى قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى:

في ضوء الإطار النظري، والخبرات العملية، ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن طرح مجموعة من البدائل الاستراتيجية، التي يحتمل أن تتسجم مع ظروف قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى، وهي كما يلي:

البديل الاستراتيجي الأول: تبني استراتيجية الاستقرار:

وهذه الاستراتيجية تفترض أن بيئة العمل في جامعة الأقصى بيئة مستقرة داخلياً وخارجياً، لذا فإنها تتضمن البقاء على الوضع الحالي كما هو.

مبررات تبني هذا البديل:

- المحافظة والتركيز على جهود القسم الإدارية في الأعمال الحالية.
- وجود تصور بأن الكلف الإضافية للأعمال الجديدة أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية.
- القناعة بأن درجة رضا المستفيدين لن ترتفع مع أي تطوير جديد، والرغبة في الحفاظ عليها عند تلك المستويات الكائنة بالفعل.
- عدم قدرة الجامعة على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو في المهام والإجراءات.
- توقي المخاطر الناجمة بسبب التوسع في مهام القسم وهيكلياته.

البديل الاستراتيجي الثاني: تبني استراتيجيات النمو (التوسع):

ويتم تبنيه عن طريق الزيادة توسع قسم الإشراف التربوي في أعماله، والتركيز في قراراته الاستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي، ويأتي هذا استثماراً لتوافر الدعم النشط من قبل وزارة التربية والتعليم، وإدارة الجامعة، ويتضمن ذلك مجموعة من المحاور:

- د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨
- التوسع في أنشطة القسم وفعالياته، وتطوير هيكلته التنظيمية، ليتحول من قسم إلى دائرة تدريب، وعليه يتم الأخذ بوصف وظيفي وتوصيف وظيفي جديدين، بحيث يتم استحداث أقسام جديدة تتضوي تحت مسمى الدائرة.
 - إنشاء مدرسة تدريب تتبع الجامعة، بحيث تقدم خدمات تعليمية نموذجية لطلبة المراحل التعليمية الثلاث، الأساسية الدنيا، والأساسية العليا، والثانوية، ومن كلا الجنسين، على أن يتم استيعاب الطلبة المعلمين المميزين فيها.
 - إعادة النظر في طبيعة التكليف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، بحيث يتم تكليف كل عنصر من عناصر العمل الأكاديمي، بمهام الإشراف على الطلبة المعلمين (ميدانًا)، على أن يتم رفد القسم بكادر بشري مؤهل، والاستغناء عن العناصر التي تتم عادة الاستعانة بهم من خارج الجامعة.
 - استحداث وظيفة مشرف مساعد، بحيث يتم وفقا لها الاستعانة بالطلبة المتفوقين (الأوائل).
 - تكليف المعلمين المتعاونين بشكل رسمي لاستضافة الطلبة المعلمين وتوجيههم، مع ما يتبع ذلك من حقوق مالية (مكافآت)، وإن كانت رمزية.

أهم مبررات تبني هذا البديل:

- الزيادة في درجة وتيرة المنافسة مع الجامعات التي تقدم نفس الخدمة (التدريب العملي).
- حرص جهات العمل (المشغلين)، من وزارة تربية وتعليم ووكالة الغوث الدولية على انتقاء أفضل المستويات من الخريجين على مستوى المتقدمين لوظيفة معلم.
- توافر درجة من المواءمة بين التوسع في الخدمات وفاعلية القسم.
- توافر كوادر بشرية وفي جميع الاختصاصات، لديها القدرة على تحقيق التوسع المنشود.
- توافر الموازنات اللازمة لتنفيذ إجراءات التوسع.
- وجود إدارة جامعية إيجابية، تتسم بامتلاك إرادة التغيير وإدارة التغيير.

البديل الاستراتيجي الثالث: تبني استراتيجيات الانكماش:

وهذا يتم عندما يكون أداء وحدات الأعمال في قسم الإشراف التربوي متدنياً، فلا بد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء القسم المتدني، الذي إذا ما استمر قد يعرضه إلى المخاطرة، ويتضمن ذلك مجموعة من المحاور:

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

_ دمج قسمي الإشراف التربوي (فرع غزة وفرع خان يونس) في قسم واحد، واختصار هيكله التنظيمي.

_ إلغاء جزء من عبء التدريب (التدريب الميداني ٢)، والاكتفاء بـ(التدريب الميداني ١)، تزامنا مع زيادة تفعيل مساقات (استراتيجيات التدريس)، بحيث تتضمن أنشطة عملية يكلف الطلبة المعلمون بها.

_ تقليل النفقات من خلال تخفيض عدد الزيارات الإشرافية للطلبة المعلمين، من قبل المشرفين التربويين، وعليه يتم تقليل قدر المكافأة المالية.

_ تكليف أعضاء هيئة التدريس بشكل إلزامي للإشراف على الطلبة المعلمين، محاولةً للتقليل من نفقات استقدام مشرفين تربويين من خارج الجامعة.

_ الترشيد في استهلاك النماذج الورقية، الخاصة بالزيارات الصفية، والتقارير الإشرافية، وسجلات المتابعة.

_ إلغاء وظيفة المنسق الميداني.

_ استحداث وظيفة (مشرف متطوع).

أهم مبررات تبني هذا البديل:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
- ضرورة تقليل المهام والوظائف والإجراءات.
- شح الموارد المالية، والرغبة في الاقتصاد بخصوص النفقات.
- فتور عام على مستوى المؤسسات المقدمة لخدمة التدريب الميداني، وضعف المنافسة، وذلك بسبب الوضع السياسي والاقتصادي العام.
- بعد استعراض البدائل الاستراتيجية الثلاثة، وفي ضوء خبرة الباحث، يمكن اختيار البديل الثاني القائم على استراتيجيات النمو والتوسع، لما تتوافر له من مقومات للتنفيذ الفعلي.

ثانياً: الدراسات المقترحة:

يقترح الباحث القيام بدراسات وأبحاث تتعلق بما يلي:

- استراتيجية مقترحة لتطوير قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨
- برنامج تدريبي مقترح لتعزيز كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في أقسام الإشراف التربوي في الجامعات الفلسطينية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو دقة، سناء واللولو، فتحية. (٢٠٠٧). دراسة تقييمية لبرنامج إعداد المعلم بكلية التربية بالجامعة الإسلامية في غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، ١٥ (١)، ص ٤٦٥ - ٥٠٤.

أحمد، منى. (٢٠٠٨). تصور مقترح لبرنامج إعداد الطالب / المعلم بشعبة الصناعات التشكيلية بكلية التربية - جامعة حلوان في ضوء معايير الجودة، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول - العلمي الخامس عشر (إعداد المعلم وتنميته، آفاق التعاون الدولي واستراتيجيات التطوير - مصر)، أبريل، كتاب المؤتمر، ص ٢٢٥ - ٢٨٠.

البوهي، فاروق شوقي. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية _ المفاهيم والنظريات: إدارة الأزمات، الوقت، الاجتماعات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الحافي، آلاء حسين. (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

حجي، أحمد إسماعيل. (٢٠٠٢). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي _ التعليم، والأسرة، والإعلام، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي: القاهرة.

الحري، محمد. (٢٠١١). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي: نموذج مقترح، مجلة رابطة التربية الحديثة - مصر، ٤ (١٢)، ص ١٣٥ - ٢٣٤.

الحري، رافدة. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون: عمّان.

حمادنة، همام. (٢٠١٤). درجة توفر معايير ضمان الجودة في برنامج إعداد معلم التربية الابتدائية في جامعة اليرموك من وجهة الطلبة المتوقع تخرجهم، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثالث تكامل

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص" بجامعة البلقاء التطبيقية - عمان، الأردن، ٢٨ أبريل - ١ مايو ٢٠١٤.

الخطيب، أحمد. (٢٠٠٨). إعداد المعلم العربي، نماذج واستراتيجيات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: عمّان.

الدجني، إياد. (٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية- جامعة دمشق.

الدسوقي، منى وزرّوك، سيد ومصطفى، منال. (٢٠٠٨). تصور مقترح لتطوير برنامج الإعداد التربوي للطالب/ المعلم بكلية التعليم الصناعي على ضوء معايير الجودة، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي التاسع (تطوير التعليم في الوطن العربي ... الواقع والمأمول) - كلية التربية بالفيوم - مصر، كتاب المؤتمر، ص ص 12٦ - 204.

الرشيدى، فيصل. (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم التطبيقي بدولة الكويت المبادئ والمتطلبات، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، العدد (٥٤)، ص ٥٦٣ - ٦٠٥. السالوس، منى والميمان، بدرية. (٢٠١٠). ونحو معايير أكاديمية لجودة إعداد المعلم في كليات التربية بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اللقاء السنوي الخامس عشر (تطوير التعليم: رؤى ونماذج ومتطلبات) - السعودية، الرياض، ١٩ - ٢٠ يناير، كتاب المؤتمر، ص ٤٠ - ١٠٢.

السنبلي، عبد العزيز. (٢٠١٤). تقويم مؤسسات التعليم المستمر في ضوء موجهات التخطيط الاستراتيجي، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، ٢١ (٩٠)، ص ١١ - ٣٦. شارلي دي ماكين. (٢٠٠٨). التخطيط الاستراتيجي في التعليم - دليل التربويين، ترجمة فهد الحبيب، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر: المملكة العربية السعودية.

شاوي، زهير والصيداوي، غسان. (٢٠١٧). تحسين برامج التربية العملية باعتماد معايير الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الأستاذ، ٢٢٢ (٢)، ص ٣٠٧ - ٣٣٤.

الشرعي، بلقيس. (٢٠٠٩). دراسة تقويمية لبرنامج إعداد المعلم بكلية التربية جامعة السلطان قابوس وفق متطلبات معايير الاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد(٤)، ص ١-٥٠.

- د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨
- الشمري، عبد الله. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لجودة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، العدد (٤٥)، ص ٢٣٧-٣٠٧.
- طعيمة، رشدي وسليمان، سعيد والنقيب، عبد الرحمن ومحسن، سعيد والبندري، محمد وعبد الباقي، مصطفى. (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد _ الأسس والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمّان.
- العاني، وجيهة. (٢٠١١). الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي نظرة تحليلية، رسالة التربية - سلطنة عمان، العدد (٣١)، ص ٣٠-٣٧.
- عباس، محمود. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي، مجلة مستقبل التربية العربية-مصر، ١٦ (٥٨)، ص ٣١٩-٣٨٠.
- عبد العال، حامد. (٢٠١٨). التّخطيطُ الاستراتيجيُّ لتطوِيرِ الإشرافِ التّربويِّ بمدارسِ التّربويّةِ الخاصّةِ وبِزَامِجِ الدَّمْجِ في مِصْرَ - دِرَاسَةٌ مَبْدَائيّةٌ، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.
- عبد الفتاح، عز. (٢٠٠٨). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج spss، دار الخوارزمي للنشر: جدة.
- عبيد، جمانة محمد. (٢٠٠٦). المعلم، إعدادة تدريبيه وكفائاته، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمّان.
- عبيدات، سهيل أحمد. (٢٠٠٧). إعداد المعلمين وتنميتهم، عالم الكتب الحديث: عمّان.
- عساف، محمود. (٢٠١٥). المعايير المهنية لمعلم مدرسة المستقبل في ضوء مبادئ الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٣ (١)، ص ٦٨-٣٨.
- عقيل، حمزة بن عبدالله. (٢٠١٦). إعداد معلم المرحلة الثانوية في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة: دراسة تحليلية، مجلة التربية (جامعة الأزهر) - مصر، العدد (١٦٨)، الجزء (١)، ص 233-305 .
- علي، أسامة. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع: كفر الشيخ.
- غريب، جبر. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء، دار السحاب للنشر والتوزيع: القاهرة.

التخطيط الاستراتيجي لبرنامج الإعداد العملي...

- الغيشان، ريماء والعبادي، محمد. (٢٠١٣). تقييم برنامج التربية العملية في قسم العلوم التربوية في كلية الآداب في جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة من وجهة نظر الطالبات الملمات، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٠)، ملحق (٢)، ص ٥١٩ - ٥٣٢.
- فوزي، محمود. (٢٠١٢). التربية وإعداد المعلم العربي (إرهاصات العولمة والتحديات المعاصرة)، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع: الإسكندرية.
- قسم الإشراف التربوي بجامعة الأقصى. (٢٠١٨). وثيقة داخلية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- كنعان، أحمد (٢٠٠٩). تقييم برامج تربية المعلمين ومخرجاتها وفق معايير الجودة من وجهة نظر طلبة السنة الرابعة في قسم معلم الصف وأعضاء الهيئة التعليمية، مجلة جامعة دمشق، ٢٥ (٤+٣)، ص ١٥ - ٩٣.
- المخلافي، محمد. (٢٠٠٧). تصور مقترح لتطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه بكليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء معايير الجودة، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي التاسع عشر - تطوير مناهج التعليم في ضوء معايير الجودة، مصر - القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، يوليو، كتاب المؤتمر، المجلد (١)، ص ٣٩٨ - ٤٢٥.
- مدبولي، محمد. (٢٠٠١). التخطيط المدرسي الاستراتيجي، مكتبة الدار العربية للكتاب: القاهرة.
- مصطفى، أميمة حلمي. (٢٠١١). دراسة مقارنة لمعايير اعتماد كليات التربية في مصر ومعايير المجلس الوطني لاعتماد مؤسسات إعداد المعلم NCATE في الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، ١٨ (٧)، ص ٢٥٨ - ١٤٣.
- الميعان، هند أحمد. (٢٠١٥). دراسة تقييمية لمخرجات برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية جامعة الكويت في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم وأعضاء الهيئة التدريسية، المجلة التربوية - الكويت، ٢٩ (١١)، ص ٩٨ - ٥٩.
- الهسي، جمال. (٢٠١٢). واقع إعداد المعلم في كليات التربية بجامعات قطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- يونس، نزيه. (٢٠٠٩). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- د. محمود خلف الله ، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الأول، العدد الثاني، مارس ٢٠١٨
- Celania, Elizabeth. (2004). A Study Of Iowa Second-Year Teacher's Perception Of The Iowa Teaching Standards And Implementation Of The Iowa Teacher's Quality Program. **Dissertation Abstract International-A** 65/02, P.357 .
- Michael, Allison & Jude, kage (2005). **Strategic Planning for Nonprofit Organization**, A practical Guide and work book, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.
- Devivo, S.B. :(2008). "The strategic planning process: An analysis at two small colleges", **A Docorate Dissertation**, ProQuest Information and Learning Company, University Of Pennsylvania, Pennsylvania, USA.
- Dishlad, M (2010). Quality indicators in Teacher Education Programs. **Pakistan Journal of social sciences** , 3 (2), 401-411.
- Saadi, Azhar and Saeed, Muhammad. (2010) . Perceptions of Students, Educators and Principals about Quality Assurance Elementary Teacher Education. **Journal of Educational Research**, 13 (1), 92 – 104.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- جامعة الأقصى.(٢٠١٨). المشاريع التطويرية المنفذة، عمادة التخطيط والتطوير وضمان الجودة،
./https://www.alaqsa.edu.ps
- سالم، أكرم (٢٠٠٧). البدائل الاستراتيجية وعملية الاختيار على المستوى الكلي، **مجلة الحوار
المتمدن، محور الإدارة والاقتصاد، العدد (٢١٢٨)،**
.(<http://www.ahewar.org/search/Dsearch.asp?nr=2128>)