

درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة

إعداد

محمد بن خميس بن محمد السنيدي

باحث دكتوراه - قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

د. يوسف عبد المعطي مصطفى / د. حسنية حسين عبدالرحمن

أستاذ ورئيس قسمي الإدارة التربوية
وسياسات التعليم والتربية المقارنة
كلية التربية - جامعة الفيوم

مدرس التربية المقارنة
كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

يعد التخطيط من أهم عناصر النجاح لأي برنامج أو نشاط يرغب الإنسان في تنفيذه، فهو العنصر المحدد للأهداف التي يجب أن تتحقق، والمحدد للآلية التي ينبغي أن تسير عليها خطوات التنفيذ، والمراحل التي ستمر بها، فبالخطيط وحده يتحقق النجاح، وبدونه قلما يكتب النجاح لأي برنامج أو مشروع يتم تنفيذه.

وتعد الخطة بشكل عام هي نتاج عملية التخطيط، وبالتالي فالخطة الاستراتيجية هي نتاج عملية التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، ومن الناحية الإجرائية هي الوثيقة المكتوبة التي توضح رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ونتائج التحليل البيئي والمسارات والتوجهات الاستراتيجية التي ستنبئها المؤسسة؛ لتحقيق رؤيتها وأهدافها. (عبد العزيز داود، ٢٠١١، ٣٨).^(١)

ويعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تمكن المدراس المعاصرة من مواجهة تحدياتها، حيث إنه عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المدرسة من خلاله الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ المستقبل من خلال الجهود التشاركية لكافة المهتمين بالعملية التعليمية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وفهم البيئة الخارجية

(١) يسير نمط التوثيق كالتالي: اسم المؤلف، سنة النشر، رقم الصفحة.

التي تحيط بالمدرسة وما بها من فرص وتهديدات، وفهم البيئة الخارجية للمدرسة وما بها من جوانب قوة وجوانب ضعف، واستخدام الموارد المتاحة للمدرسة بما يحقق أهدافها بصورة أكثر فعالية. (حسام الدين السيد؛ سعود الشُعيلي، ٢٠١٦، ١)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم أنواع التخطيط المستقبلية طويلة المدى، والذي سعت إلى تطبيقه العديد من المؤسسات الخاصة منها والعامّة؛ سعياً منها لنقلها إلى الوضع المأمول بفضل ما يتمتع به هذا النوع من التخطيط من سمات وخصائص تميزه عن غيره من الأنواع الأخرى، ولقدرته على وضع المؤسسة في موضع المنافسة والتميز من مثيلتها من المؤسسات، وتعد المدرسة هي النواة الصغرى وقاعدة الإنتاج في المؤسسات التعليمية، فإذا كان التخطيط في هذه المدارس قوياً ووفقاً للأسس العلمية وذا رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة، فإن المخرجات سوف تكون قوية وتلبي الطموحات التي وضعها المخططون عند وضعهم للخطة الاستراتيجية للمدرسة. (خلفان العلوي، ٢٠١٢، ١)

ويُمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسة من تحقيق ضمان مشاركة فعّالة من كافة المهتمين بالعملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وبناء الإجماع في اتخاذ القرارات المصيرية والدرجة في المدرسة، وحل المشكلات بكفاءة وفعّالية، وتدعيم تنفيذ عمليات التغيير التربوي، ويساعد المدرسة في تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وتحديد جوانب قوة الأداء وتدعيمها وجوانب الضعف وعلاجها، وتحديد التقدم في تحقيق أهدافها من خلال عمليات تقويم مستمرة. (حسام الدين إبراهيم، ٢٠١٣، ٣٧)

ويعتبر التخطيط الوظيفة الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها، كما تعد القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة في الوقت الحاضر. (عدلي داود الشاعر، ٢٠٠٧، ١٦)، وانطلاقاً من الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في رسم السياسة العامة للتعليم، ولأهمية المدارس الخاصة في تقديم خدماتها التعليمية شأنها شأن المدارس

الحكومية، جاء هذا البحث للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان.

مشكلة البحث: أكدت الكثير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ومنها على سبيل المثال دراسة علي بن سيف اليعربي (٢٠١٣) على وجود سلبيات وأوجه قصور في عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، فعلى سبيل المثال لا الحصر أشارت دراسة اليعربي إلى صعوبة التنبؤ بالتغيرات الخارجية على الأنشطة المدرسية المخطط لها، وقلة الدافعية للمشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية، وندرة الدورات المتوفرة من جانب التخطيط الاستراتيجي، وضعف تقبل التغيير والتطوير ومقاومته، وضعف المعرفة بصياغة الرسالة والرؤية للمدرسة، وضعف الاقتناع بجدوى الخطط الاستراتيجية، وقصور الإلمام بالأسس العلمية لعناصر الرسالة المدرسية، وضعف الاهتمام بمنح حوافز للمدارس التي تطبق التخطيط الاستراتيجي، وقلة الاستعانة ببيوت الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وكثرة انتقال مدراء المدارس يؤثر على الخطط التي قاموا بإعدادها، وندرة وجود ميزانية خاصة لتمثل هذه الخطط الاستراتيجية، وإهمال تشجيع المبادرات والإبداعات المدرسية في مجال التخطيط الاستراتيجي، ونقص الإمكانيات والموارد المتاحة تحد من المشاركة في الخطة الاستراتيجية، وقلة المتابعة الميدانية من القسم المعني من الإدارة العليا لتقديم التغذية الراجعة المناسبة، وقلة توفير دورات تدريبية لمديري المدارس عن التخطيط الاستراتيجي، وضعف الجدية في تكوين فريق عمل مختص ومتابع، والقصور في تحديد الأهداف والبرامج وأولويات العمل، واستخدام الأساليب التقليدية وإهمال مواكبة التطورات. (علي اليعربي، ٢٠١٣، ٦٨-٧٣)

كما كشفت دراسة منى الأميوسعيدية (٢٠١٢) عن وجود قصور في تحفيز الرؤية للعاملين نحو تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وقصور في مراعاة التغيرات المستقبلية والتكيف مع متغيرات البيئة المحلية، وأن رسالة المدرسة يعترضها قصور في تنمية روح المسؤولية المشتركة ولا تبرز جميع جوانب التميز في المدرسة، ووجود قصور في توزيع المهام والمسؤوليات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي على جميع العاملين، وقصور في

شموليتها وواقعيتها وقدرتها على مواجهة التحديات والتهديدات، وأن البيئة الداخلية للمدرسة لا تحقق الثقة التنظيمية الكاملة بين العاملين، ولا تحدد الاحتياجات التدريبية التطويرية لهم، كما أن البيئة الخارجية لا تُفعل الشراكة المجتمعية بالشكل المطلوب، ولا تساعد في التعرف على الفرص المتاحة واستثمارها، كما أن نظام التقويم والمتابعة المتبع به قصور مثل: قلة الاهتمام بمتابعة تقارير الأداء، وتقديم تغذية راجعة بسرعة وبصورة مستمرة. (منى الأمبوسعيدية، ٢٠١٢، ٨٧-٩٢)

هذا بالإضافة إلى الدراسة التي قام بها حسام الدين السيد محمد والشُعيلي (٢٠١٦) على عينة مكونة من (١٥) من المديرين ومساعديهم والمعلمين والمشرفين الإداريين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، وأعضاء من لجان المتابعة والتقويم بالمديريات التعليمية ووزارة التربية والتعليم؛ لاستكشاف أهم المشكلات المرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث كشفت نتائجها عن وجود خلط شديد بين صياغة مفهوم رؤية ورسالة المدرسة، وضعف القدرة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة، وقصور في صياغة الأهداف الاستراتيجية، وتداخل وتضارب الآراء في تحديد محتوى الخطة التنفيذية السنوية، واختلاف مراحل التخطيط بين المدارس، وقصور في تقويم الخطة ومتابعتها، والمفهوم الخاطئ بأن الخطة الاستراتيجية تكون مدتها ثلاث أو أربع سنوات، ونقص برامج التدريب على التخطيط الاستراتيجي، وقصور في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مشروعات وبرامج الخطة الاستراتيجية. (حسام الدين السيد محمد؛ سعود الشُعيلي، ٢٠١٦، ١-٤١)، ومن خلال عمل الباحث وخبرته، وزيارته للكثير من المدارس الخاصة في سلطنة عُمان، والاطلاع على نتائج البحوث والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وجد أن هناك الكثير من المدارس الخاصة بالسلطنة تعاني من العديد من المشكلات التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وتأسيساً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتحدد من خلال طرح السؤال التالي:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما التخطيط الاستراتيجي على المستوى المدرسي؟
٢. ما واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان من وجهة نظر معلمها؟

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الوقوف على إطار نظري حول التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان من وجهة نظر معلمها.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في الآتي:

١. الاستفادة من نتائجها على مستوى وزارة التربية والتعليم.
٢. إفادة مديري المدارس الخاصة بزيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

حدود البحث: تتحدد حدود البحث بالحدود الآتية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان.
٢. **الحدود المكانية والبشرية:** اقتصر البحث على جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في سلطنة عُمان، وذلك في خمس محافظات تعليمية بسلطنة عُمان وهي: (مسقط- الداخلية- جنوب الشرقية- شمال الشرقية- جنوب الباطنة).

مصطلحات البحث:

الإدارة المدرسية: عرفها محمد العجمي بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه ورقابة، التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً،

اجتماعياً، وجدانياً، جسماً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه". (محمد العجمي، ٢٠٠٠، ٣٠)

وعرفها مازن نور الدين بأنها: "العملية المركبة التي تهدف إلى استثمار جميع الطاقات البشرية والمادية الموجودة داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء فلسفة المجتمع". (مازن سليم نور الدين، ٢٠٠٨، ٨)

ويعرف الباحث الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة من العمليات المنظمة والمترابطة مع بعضها والتي يتم بمقتضاها تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وتوظيفها وتوجيهها لتحقيق أهداف التعلم والتعليم.

التخطيط الاستراتيجي: عرف محمد الصيرفي التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (محمد الصيرفي، ٢٠٠٨، ٩٤)

كما عرفه علي اليعربي بأنه: "مجموعة من العمليات في صورة خطة عمل مستقبلية طويلة الأجل تحدد فيها المؤسسة رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها من خلال طرق وبرامج زمنية واضحة، مع الأخذ في الاعتبار الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة". (علي اليعربي، ٢٠١٣، ٧)

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه: نشاط يقوم به مجموعة من الأفراد من أجل رسم مستقبل مؤسسة ما، والانتقال بها من الوضع الراهن إلى ما هو أفضل؛ وذلك عن طريق التحليل البيئي الداخلي (جوانب القوة والضعف) والخارجي (الفرص والتحديات)، وتحديد القيم والأهداف وتنفيذ البرامج والخطط التنفيذية النابعة من رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق أهدافها والعمل على تنفيذها ومتابعتها.

التخطيط الاستراتيجي المدرسي: عرفته فاطمة القرشوبي: " بأنه التحليل المنظم للمدرسة وبيئتها، وتكوين مجموعة من الأهداف الأساسية لمساعدة المدرسة على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة". (فاطمة القرشوبي، ٢٠٠٨، ٦)

وعرفه حسام الدين إبراهيم بأنه: "عملية شاملة وجهد منظم يقوم به فريق يمثل كافة المهتمين بالعملية التعليمية في المدرسة من إدارة مدرسة ومعلمين وأخصائيين وطلاب وهيئة معاونة وأولياء أمور وممثلين عن مؤسسات المجتمع المدني ويتضمن عدداً من الخطوات مثل رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد القيم الموجهة لعمل الأفراد، وتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحديد الأهداف وأولويات العمل الاستراتيجي ووضع الخطط الإجرائية ومتابعة تنفيذها وتقويمها. (حسام الدين إبراهيم، ٤٢، ٢٠١٣)

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه: مجموعة من العمليات التي يقوم بها فريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي كصيغة الرؤية، وتحديد رسالة المدرسة، وتحديد القيم والمبادئ المعلنة، والعمل على تحليل الواقع من خلال تحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المدرسة؛ من أجل تحديد الأهداف الاستراتيجية، وإعداد الخطط التنفيذية والعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

المدارس الخاصة: تم تعريفها حسب القرار الوزاري (٢٦/٢٠٠٦) المتضمن اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة بأنها: "هي المدارس التي يمتلكها أفراداً أو شركات أو مؤسسات خاصة، ويتلقى التعليم فيها طلاب عمانيون وغير عمانيين". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ٢)، وتشمل المدارس الآتية:

- المدارس الأحادية اللغة: المدارس التي يتم فيها تدريس جميع المواد باللغة العربية ما عدا اللغات الأجنبية.
- المدارس ثنائية اللغة: المدارس التي يتم فيها تدريس مادتي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية، ويجوز لها تدريس مناهج عالمية.
- المدارس العالمية: المدارس التي تدرس مناهج دراسية عالمية.

ويعرف الباحث المدارس الخاصة بأنها: "مؤسسات تعليمية غير حكومية يمتلكها أفراداً أو مؤسسات أو شركات، تقدم خدمات التعليم للعثمانيين وغير العثمانيين تحت إشراف وزارة التربية والتعليم، وذلك بفرض رسوم دراسية مقابل الخدمات التعليمية التي تقدمها.

منهج وأداة البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة والتي تم تطبيقها على أفراد عينة البحث من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة بسلطنة عُمان.

الدراسات السابقة: قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية وذلك على النحو التالي:

أولاً: **الدراسات العربية:**

١. دراسة علي بن سيف بن سعود اليعربي (٢٠١٣) بعنوان: "مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، وبيان أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على هذه المشكلات. وقد استخدمت الاستبانة في التطبيق على عينة من المديرين والمساعدين والبالغ عددهم (١٠٠) مديراً ومساعداً من الجنسين، واستخدمت المنهج الوصفي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ارتفاع درجة مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والمساعدين بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مجال طبيعة التخطيط الاستراتيجي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

٢. دراسة نبيل بن محمد بن زاهر العبري (٢٠١٦) بعنوان: "درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي، كما سعت إلى الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد

العينة، وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة الوظيفية والمؤهل العلمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى لمتغير الخبرة في المجال الأول "تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي"؛ وذلك لصالح الخبرة المتوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الثالث وهو "رسالة المعهد"، وكذلك في المجال الرابع وهو "القيم"؛ حيث جاءت جميعها لصالح الأفراد الذين يحملون مؤهل الماجستير.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة Grumdahl,(2010) بعنوان: " كيف يُمكن للتخطيط الاستراتيجي الفعّال تحقيق هدف تحسين تعلم الطلاب بالمدارس؟"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي على المدارس عندما تطبق نموذج التحسين المستمر باستخدام الجودة الشاملة في الإدارة، ومبادئ التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن مدخل التخطيط الاستراتيجي في المدارس، وكان لدى المديرين دور حاسم، وفعّال في تطوير القيادة التربوية، وتقديم التنمية المهنية في سبيل دعم المسيرة التعليمية، وأظهرت جميع المدارس تحسن كبير مع تطوير أدوات تحسين الجودة.

٢. دراسة Muth,(2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لمبادرات تكنولوجيا التعليم في مدارس PK-12 اللوثرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجهها المدارس PK-12 اللوثرية والاستراتيجيات الناجحة في التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من المبادرات التكنولوجية الحديثة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن عدم كفاية الوقت، وقلة الكوادر، وضعف روح المبادرة، وقلة التسجيل في هذه المدارس، وارتفاع تكلفة الرواتب والمكافآت

من التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لمبادرات تكنولوجيا التعليم، كما إن النظرة إلى استخدام التكنولوجيا وثقافة التعليم المستمر يمكن أن يشجع على استخدام التكنولوجيا والقيادة نحو التطوير المهني.

٣.دراسة (Wanjala & Rarley, 2014) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مدارس دولة كينيا: الإمكانيات والتحديات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي أدت إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى بعض المدارس بينما لم ينجح في مدارس أخرى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن هنالك عدة عوامل قد تسهم في نجاح أو إعاقة التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم هذه العوامل المعرفة والوعي والفهم بعمليات التخطيط الاستراتيجي، وأساليب القيادة، والموارد المالية، والدعم الفني.

البحث الميداني: يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان؛ من خلال التعرف على مدى ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة، ودرجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات التطبيق التي تواجه الإدارة المدرسية عند تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة؛ وذلك من وجهة نظر عينة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة، وفيما يلي عرض لإجراءات ونتائج البحث الميداني:

أولاً: إجراءات البحث الميدانية: تتمثل إجراءات البحث الميدانية فيما يلي:

١. **أهداف البحث الميدانية:** يهدف البحث الميداني إلى التعرف على:

- ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان.
- درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان.

٢. **مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م، والبالغ عددهم (٩٦٠٣) معلم ومعلمة في

(٢٨٤) مدرسة في (١١) محافظة تعليمية بسلطنة عُمان. (وزارة التربية والتعليم، العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨، ص ١٣٦ - ١٣٧).

٣. **أداة البحث:** قام الباحث بإعداد استبانة أداة البحث بعد الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث تكونت الاستبانة الأولية من (٥٠) عبارة قبل التحكيم.

٤. **صدق أداة البحث:** صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها". (صلاح الدين علام، ٢٠٠٣، ١٦٠)، وقد تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال:

أ. **الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة البحث بصورتها النهائية؟، وللتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من السادة الأساتذة بمجال الإدارة التربوية في الجامعات المصرية والعُمانية، وذوي الخبرة الطويلة بالعمل الإداري والتربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان والمهتمين بالبحث العلمي، وقد بلغ عدد المحكمين (١٧) محكم. وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم على عبارات الاستبانة؛ من أجل التأكد من شمولية أداة البحث، ومن حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة العبارات للمحاور التي تنتمي إليها، وحذف أو تعديل أو إضافة ما يروونه مناسباً.

ب. **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (١) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي:

جدول (١)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي

معامل الارتباط بالمجموع الكلي	الأبعاد (المحاور)
**٠,٩٥	ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة
**٠,٩٧	درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة
**٠,٤٠	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

يوضح الجدول (١) ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠,٠١). وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق وملائمة للتطبيق.

٥. ثبات الأداة: تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد (المحاور)، وذلك باستخدام برنامج SPSS. (رجاء محمود أبوعلام، ٢٠٠٣، ٣٣٥) والجدول (٢) يبين معامل الثبات لأداة البحث وأبعادها:

جدول (٢)

معاملات الثبات للأبعاد وللأداة ككل

معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد (المحاور)
٠,٩٨٥	٢٢	ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة
٠,٩٨٨	٤١	درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة
٠,٩٥٥	٢٣	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة
٠,٩٧٣	٨٦	الاستبانة ككل

يوضح الجدول (٢) أن معامل الثبات بالنسبة لمجموع محاور الاستبانة مرتفع، حيث بلغ (٠,٩٧٣). وبناءً على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي، وأما بالنسبة للمحاور فقد أخذ محور ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة المرتبة الأولى بمعامل ثبات (٠,٩٨٨)، يليه محور ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمعامل ثبات (٠,٩٨٥)، وأخيراً محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمعامل ثبات (٠,٩٥٥).

٦. عينة البحث: اقتصر البحث الميداني على التطبيق في خمس محافظات تعليمية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات من المدارس الخاصة في خمس محافظات تعليمية بسلطنة عُمان وهي: (مسقط- الداخلية- جنوب الشرقية- شمال الشرقية- جنوب الباطنة).

٧. متغيرات البحث: اعتمد البحث على المتغيرات الديمغرافية التالية:

١. النوع: (ذكر - أنثى)
٢. المؤهل الدراسي: (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه).
٣. الخبرة الوظيفية: (أقل من ٥ سنوات - من ٥-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)
٤. المحافظة التعليمية: (مسقط - الداخلية - جنوب الشرقية - شمال الشرقية - جنوب الباطنة).

٨. المعالجة الإحصائية: تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١)، والأساليب التي استخدمت هي:

أ. أساليب الإحصاء الوصفي:

١. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية.
٢. المتوسط الحسابي (Mean).
٣. التباين (Variance).
٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation).
٥. معامل ارتباط بيرسون (Pearson).
٦. استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

ب. أساليب الإحصاء الاستدلالي:

١. اختبار (كا^٢) (chi - square)؛ وذلك باستخدام المعادلة:

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{التكرار التجريبي} - \text{التكرار المتوقع})^2}{(\text{التكرار المتوقع})}$$

٢. اختبار (ت)

٣. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

نتائج البحث وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة سلطنة عُمان؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم أولاً إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث على محاور الاستبانة دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي، والجدول (٣) يوضح هذه النتائج:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة

الترتيب حسب النتائج	درجة الموافقة	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
٢	متوسطة	٧٠،٦٧	٠،٨٦	٢،١٢	ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة
٣	متوسطة	٦٩،٤٥	٠،٨١	٢،٠٨	درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة
١	كبيرة	٧٩،٠٠	٠،٧١	٢،٣٧	موقوفات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة
-	متوسطة	٧٢،٣٢	٠،٨٠	٢،١٧	المجموع الكلي

يتضح من الجدول (٣) بأن تقديرات أفراد عينة البحث لمحاور البحث ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة؛ حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (٢،١٧)، وانحراف معياري قدره (٠،٨٠)، كما تراوح المتوسط الحسابي للمحاور بين (٢،٠٨ - ٢،٣٧)، وانحراف معياري بين (٠،٧١ - ٠،٨٦) وجميعها تقع في المستوى بين (متوسط وكبير)، أما من حيث الترتيب التنازلي للمحاور فقد جاء محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢،٣٧) وانحراف معياري قدره (٠،٧١) بدرجة موافقة كبيرة، يليه في المرتبة الثانية محور ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة بمتوسط حسابي بلغ (٢،١٢)، وانحراف معياري قدره (٠،٨٦) بدرجة موافقة متوسطة، ثم في المرتبة الثالثة محور درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٠٨) وانحراف معياري قدره (٠،٨١) بدرجة موافقة متوسطة، ولمعرفة المزيد من النتائج حول آراء أفراد عينة البحث حول دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عُمان، فقد تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الترتيب حسب النتائج) لفقرات كل محور من محاور الاستبانة كلاً على حدة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة

يوضح الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وكالعبارات المحور الأول (ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة).

جدول (٤)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكا^٢ للمحور الأول (ثقافة التخطيط
الاستراتيجي في المدارس الخاصة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العبرة	كا ^٢	مستوى الدلالة	الترتيب
٤	يتيح التخطيط الاستراتيجي للإدارة المدرسية وضع رؤى مستقبلية للمدرسة.	٢,٣٠	٠,٧٦	٧٦,٥٧	متوسط	٨٠,٢٠	٠,٠١	١
١٩	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة.	١,٩٦	٠,٨٦	٦٥,٤٠	متوسط	١٩,١٤	٠,٠١	٢٠
-	المجموع الكلي	٢,١٢	٠,٨٦	٧٠,٦٧	متوسط	٥٩,٦٩	٠,٠١	-

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) =
٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول فيما عدا العبارة رقم (١٠)، وهذا يؤكد أن آراء عينة البحث حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة البحث نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) فيما عدا العبارة رقم (١٠) تشتت آراء عينة الدراسة حولها، كما يتضح من الجدول (٤) أن أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات المحور الأول (ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة) بنسبة مئوية (٧٠,٦٧%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,١٢ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الأول (ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة البحث عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط، حيث تراوحت استجابات أفراد العينة لجميع عبارات المحور بين (١،٩٦ - ٢،٣) أي بدرجة موافقة متوسطة، وهذا مؤشر يدل على أن ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بسلطنة عُمان متوسطة وأن المدارس الخاصة مازالت تحتاج إلى بذل المزيد من التوعية بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وأهميته وفوائده في العمل المدرسي، وقد جاءت العبارة رقم (٤) وهي "يتيح التخطيط الاستراتيجي للإدارة المدرسية وضع رؤى مستقبلية للمدرسة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦،٥٧%)، وبمتوسط حسابي (٢،٣)، وانحراف معياري (٠،٧٦)، وهذا ما يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة حيث أنه يتيح للإدارة المدرسية وضع رؤى مستقبلية للمدرسة، ويطور التخطيط الاستراتيجي القدرات والإمكانات بالمدرسة، ويعد من الضروريات اللازمة في الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف المؤسسية للمدرسة، وأما عن العبارات التي احتلت في المرتبة الأخيرة من حيث استجابات أفراد العينة فقد جاءت العبارة رقم (١٩) وهي "يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة" بالمرتبة العشرون من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٥،٤%)، وبمتوسط حسابي (١،٩٦)، وانحراف معياري (٠،٨٦)، واتفقت نتائج الدراسة في هذا المحور مع دراسة عدلي داوود الشاعر (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى تدني مستوى ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ودراسة... ()، ودراسة... ()، واختلفت مع نتائج دراسة مستور بن محمد الثقفي (٢٠١٦) والتي أكدت على أن تقدير القيادات التربوية لدور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي كان بدرجة عالية في الدرجة الكلية، واختلفت كذلك مع دراسة... ()، ودراسة... () .

المحور الثاني: درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة)، والجدول () يوضح ذلك:

المرحلة الأولى: إعداد البيئة المدرسية وتجهيزها للتخطيط الاستراتيجي

ويوضح الجدول (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ لعبارات هذه المرحلة.

جدول (٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ
للمحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في
المدارس الخاصة: إعداد البيئة المدرسية وتجهيزها للتخطيط الاستراتيجي)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العبارة	كا	مستوي الدلالة
١	تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فريق متخصص للقيام بعملية التخطيط	٢,٠١	٠,٧٥	٦٧,١٦	متوسط	٢٧,٨٣	٠,٠١

الاستراتيجي.							
٥	تحدد إدارة المدرسة المشاركين في التخطيط الاستراتيجي من داخل وخارج المدرسة.	١,٨٦	٠,٨٣	٦٢,١٦	متوسط	١٩,٦١	٠,٠١
	المجموع الكلي	١,٩٣	٠,٨١	٦٤,٣٣	متوسط	١٧,١٢	٠,٠١

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١
درجة حرية (٢)

يتضح من الجدول (٥) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: إعداد البيئة المدرسية وتجهيزها للتخطيط الاستراتيجي) بنسبة مئوية (٦٤,٣٣%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٩٣ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: إعداد البيئة المدرسية وتجهيزها للتخطيط الاستراتيجي)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:- جاءت العبارة رقم (١) وهي "تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فريق متخصص للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي." بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٧,١٦%)، وجاءت العبارة رقم (٥) وهي "تحدد إدارة المدرسة

المشاركين في التخطيط الاستراتيجي من داخل وخارج المدرسة. " بالمرتبة السادسة والأخيرة بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٢,١٦%).

المرحلة الثانية: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة

ويوضح الجدول (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكا^٢ لعبارات هذه المرحلة.

جدول (٦)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكا^٢ للمحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العبارة	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
٧	يتضمن تحليل البيئة الداخلية للمدرسة التعرف على جوانب القوة.	٢,١٧	٠,٧٩	٧٢,٣٣	متوسط	٢٧,٥٢	٠,٠١	١
٩	يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمدرسة التعرف على الفرص.	١,٩٤	٠,٨٠	٦٤,٨٠	متوسط	٣,٩٣	غير دالة	٤
	المجموع الكلي	٢,٠٤	٠,٨٢	٦٨,٠٠	متوسط	١٣,٦٠	٠,٠١	-

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول (٦) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع

نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة) بنسبة مئوية (68,00%)، وبمتوسط حسابي عام (2,04 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1,67 إلى 2,33).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:- جاءت العبارة رقم (7) وهي " يتضمن تحليل البيئة الداخلية للمدرسة التعرف على جوانب القوة. " بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (72,33%)، وجاءت العبارة رقم (9) وهي " يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمدرسة التعرف على الفرص. " بالمرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (64,8%).

المرحلة الثالثة: تحديد رؤية المدرسة

ويوضح الجدول (7) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ² لعبارات هذه المرحلة.

جدول (7)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ² للمحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تحديد رؤية المدرسة)

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	النسبة	اتجاه	كأ ²	مستوي	الترتيب
---	----------	---------	----------	--------	-------	-----------------	-------	---------

	الحسابي	المعياري	المئوية (%)	العبرة	الدلالة		
١١	٢,٠٥	٠,٨٩	٦٨,٣٢	متوسط	٤٧,٤١	٠,٠١	٦
١٦	٢,١٢	٠,٨٣	٧٠,٥٧	متوسط	١٦,٤١	٠,٠١	١
	٢,٠٩	٠,٨٦	٦٩,٦٧	متوسط	٣٥,٤٨	٠,٠١	-
المجموع الكلي							

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١
لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول (٧) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تحديد رؤية المدرسة) بنسبة مئوية (٦٩,٦٧%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٠٩ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧) إلى (٢,٣٣)، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تحديد رؤية المدرسة)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند

تساوي قيم المتوسط كما يلي: جاءت العبارة رقم (١٦) وهي "تركز رؤية المدرسة على جمال ونظافة المبنى المدرسي." بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٠,٥٧%)، جاءت العبارة رقم (١١) وهي "تركز رؤية المدرسة على الإبداع والابتكار." بالمرتبة السادسة والأخيرة بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٨,٣٢%).

المرحلة الرابعة: صياغة الرسالة

ويوضح الجدول (٨) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ^٢ لعبارات هذه المرحلة.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وكأ^٢ للمحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: صياغة الرسالة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العبارة	كأ ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
١٩	تولي رسالة المدرسة اهتماماً بإعداد جيل من الطلبة يتمسكون بالقيم الخلقية والاتجاهات الايجابية.	٢,٣٠	٠,٧٦	٧٦,٦٨	متوسط	٨٢,٠٢	٠,٠١	١

٢٠	تركز رسالة المدرسة على التنمية المهنية للمعلمين والعاملين.	٢,١٢	٠,٨٣	٧٠,٦٨	متوسط	١٦,٤٧	٠,٠١	٥
	المجموع الكلي	٢,٢٠	٠,٨٠	٧٣,٣٣	متوسط	٦٢,٢٣	٠,٠١	-

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١
لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول (٨) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: صياغة الرسالة) بنسبة مئوية (٧٣,٣٣%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٢٠ من ٣)، وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: صياغة الرسالة)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي "تولي رسالة المدرسة اهتماماً بإعداد جيل من الطلبة يتمسكون بالقيم الخلقية والاتجاهات الايجابية." بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦,٦٨%)، كما جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي "تركز

رسالة المدرسة على التنمية المهنية للمعلمين والعاملين. " بالمرتبة الخامسة والأخيرة
بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٠,٦٨%).

المرحلة الخامسة: تحديد القيم

ويوضح الجدول (٩) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ^٢ لعبارات هذه
المرحلة.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وكأ^٢
للمحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في
المدارس الخاصة: تحديد القيم)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العبرة	كأ ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
٢٢	يهتم التخطيط الاستراتيجي بقيم الأفراد كـ (الالتزام - الاحترام - التعاون - الثقة - التسامح - الانتماء - الولاء)	٢,١٨	٠,٨٥	٧٢,٧٢	متوسط	٤٧,٠٦	٠,٠١	١

٢٤	يولي التخطيط الاستراتيجي اهتماماً بقيم الشراكة المجتمعية كـ (التطوع - البذل - التضحية - الاستجابة - المبادرة - الدعم)	٢,٠٣	٠,٧٩	٦٧,٦٦	متوسط	٥,٠٨	غير دالة	٣
	المجموع الكلي	٢,٠٩	٠,٨٣	٦٩,٦٧	متوسط	٢١,٩١	٠,٠١	-

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول (٩) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارة رقم (٢٤)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) فيما عدا العبارة رقم (٢٤) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تحديد القيم) بنسبة مئوية (٦٩,٦٧%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٠٩ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تحديد القيم)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة

عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي " يهتم التخطيط الاستراتيجي بقيم الأفراد كـ(الالتزام- الاحترام- التعاون- الثقة- التسامح- الانتماء- الولاء) " بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٢,٧٢%)، كما جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي " يولي التخطيط الاستراتيجي اهتماماً بقيم الشراكة المجتمعية كـ (التطوع - البذل - التضحية - الاستجابة - المبادرة - الدعم) " بالمرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٧,٦٦%).

المرحلة السادسة: وضع الأهداف الاستراتيجية

ويوضح الجدول (١٠) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ^٢ لعبارات هذه المرحلة.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وكأ^٢ للمحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: وضع الأهداف الاستراتيجية)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العبارة	كأ ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
٢٩	تركز الأهداف الاستراتيجية على بناء شراكة فعالة	٢,٠١	٠,٨٧	٦٧,١١	متوسط	٢١,٨١	٠,٠١	٦

							مع أولياء الأمر وأعضاء المجتمع المحلي.
							٣٠ تهتم الأهداف الاستراتيجية بالحفاظ على نظافة وجمال المبنى المدرسي.
١	٠,٠١	٩٤,٨٤	متوسط	٧٦,٠٧	٠,٧١	٢,٢٨	
-	٠,٠١	٤٥,٣٣	متوسط	٧٢,٠٠	٠,٧٩	٢,١٦	المجموع الكلي

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١
لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول (١٠) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: وضع الأهداف الاستراتيجية) بنسبة مئوية (٧٢,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,١٦ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط

الاستراتيجي في المدارس الخاصة: وضع الأهداف الاستراتيجية)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي " تهتم الأهداف الاستراتيجية بالحفاظ على نظافة وجمال المبنى المدرسي. " بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦,٠٧%)، وجاءت العبارة رقم (٢٩) وهي "تركز الأهداف الاستراتيجية على بناء شراكة فعّالة مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي." بالمرتبة السادسة والأخيرة بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٧,١١%).

المرحلة السابعة: تصميم الخطة التنفيذية

ويوضح الجدول (١١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكأ^٢ لعبارات هذه المرحلة.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وكأ^٢ للمحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تصميم الخطة التنفيذية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العبارة	كأ ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
٣٤	يكون لكل مشروع أو برنامج جهة تنفيذ وجهة	١,٨٩	٠,٩٢	٦٢,٨٧	متوسط	١٠٩,٩٩	٠,٠١	٦

							تقويم ومتابعة.	
							كل مشروع أو برنامج له فريق عمل.	٣٧
١	٠,٠١	٥١,٤٦	متوسط	٧٣,٨٢	٠,٧٥	٢,٢١		
-	٠,٠١	٣٥,٤٥	متوسط	٦٨,٠٠	٠,٨٤	٢,٠٤	المجموع الكلي	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١
لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول (١١) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تصميم الخطة التنفيذية) بنسبة مئوية (٦٨,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٠٤ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع فى الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: تصميم الخطة التنفيذية)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:- جاءت العبارة رقم (٣٧) وهي " كل مشروع أو برنامج له فريق عمل." بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٣,٨٢%)، وجاءت العبارة رقم (٣٤) وهي " يكون لكل مشروع أو برنامج جهة تنفيذ

وجهة تقويم ومتابعة. " بالمرتبة السادسة والأخيرة بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٢,٨٧%).

المرحلة الثامنة: التقويم والمتابعة

ويوضح الجدول (١٢) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكما^٢ لعبارات هذه المرحلة.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وكما^٢ للمحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمرحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: التقويم والمتابعة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه العبارة	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
٣٨	يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقويم ذاتي لعمليات الخططة الاستراتيجية.	٢,١٧	٠,٦٩	٧٢,٣٩	متوسط	٩٥,٢١	٠,٠١	١
٣٩	ينفذ فريق التخطيط الاستراتيجي تقويم داخلي لعمليات الخططة الاستراتيجية.	٢,٠٧	٠,٧٥	٦٩,٠٩	متوسط	٢٨,٠٨	٠,٠١	٤

٠,٠١	٨١,٧٦	متوسط	٧١,٠٠	٠,٧١	٢,١٣	المجموع الكلي
------	-------	-------	-------	------	------	---------------

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١
لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول (١٢) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: التقويم والمتابعة) بنسبة مئوية (٧١,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,١٣ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الثاني (درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة: التقويم والمتابعة)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:- جاءت العبارة رقم (٣٨) وهي " يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقويم ذاتي لعمليات الخطة الاستراتيجية." بالمرتبة الأولى بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٢,٣٩%)، وجاءت العبارة رقم (٣٩) وهي " ينفذ فريق التخطيط الاستراتيجي تقويم داخلي لعمليات الخطة الاستراتيجية." بالمرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٩,٠٩%).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أمل بنت داود بن محمود اللواتية (٢٠١٣): **معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
٢. حسام الدين السيد محمد إبراهيم (٢٠١٣): **"معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية"**، مجلة رابطة التربية الحديثة، العدد ١٧، الجزء ٥.
٣. حسام الدين السيد محمد؛ خميس بن عبدالله بن سعيد البوسعيدي؛ بدرية بنت درويش بن صالح البلوشية (٢٠١٧): **"معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عُمان"**، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢، العدد ٣، ص ٤٣٠ - ٤٦٠.
٤. حسام الدين السيد محمد؛ سعود سليم سعد الشعلي (٢٠١٦): **"نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج العالمية"**، مجلة عالم التربية، مصر، المجلد ١٧، العدد ٥٦، ص ١ - ٤١.
٥. خلفان بن سالم بن خميس العلوي (٢٠١٢): **تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٦. عادل السيد محمد الجندي (١٩٩٨): **"التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية"**، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٤، العدد ١، ١٩٩٨، ص ٣٧ - ٧٦.
٧. عبدالعزيز الحر (٢٠٠٣): **التخطيط الاستراتيجي**، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.
٨. عبد العزيز داود (٢٠١١): **"الخطة الاستراتيجية المعاصرة وعناصر تكوينها في المؤسسات التربوية"**، مجلة رسالة التربية، العدد ٣١، سلطنة عُمان.

٩. عدلي داود محمد الشاعر (٢٠٠٧): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٠. علاء خالد عوده عوده (٢٠١٧): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١١. علي بن سيف بن سعود اليعربي (٢٠١٣): مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
١٢. فاطمة بنت سيف القرشوبي (٢٠٠٨): توظيف التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط، مشروع بحثي لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
١٣. مازن سليم محمود نور الدين (٢٠٠٨): دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٤. مجلس التعليم (٢٠١٤): مسيرة التعليم في سلطنة عُمان، الملخص التنفيذي، مسقط، سلطنة عُمان.
١٥. محمد الصيرفي (٢٠٠٨): التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
١٦. محمد حسين العجمي (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
١٧. مستور بن محمد التقفي (٢٠١٦): دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير الأداء من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

١٨. منى بنت محمد بن سلام الأمبوسعيدية(٢٠١٢): تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
١٩. نبيل بن محمد بن زاهر العبري(٢٠١٦): درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
٢٠. وزارة التربية والتعليم(٢٠١٧): الإحصاء السنوي للمدارس الخاصة، دائرة المدارس الخاصة، مسقط، سلطنة عُمان.
٢١. وزارة التربية والتعليم(٢٠١٧): اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة ودليل العمل بوزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عُمان.
٢٢. وزارة التربية والتعليم(٢٠١٧): الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية، الإصدار ٤٨، مسقط، سلطنة عُمان، العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨.
٢٣. وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٩): برنامج التدريب الإداري للقيادات العليا بالإدارات التعليمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، وحدة التخطيط والمتابعة - مشروع تحسين التعليم الثانوي.
٢٤. وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٩): دليل عمل الإدارة المدرسية، المديرية العامة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عُمان.
٢٥. وزارة التربية والتعليم(٢٠١٥): دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة، مسقط، سلطنة عُمان.
٢٦. وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٦): القرار الوزاري رقم (٢٠٠٦/٢٦) بإصدار اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة، مسقط، سلطنة عُمان.
٢٧. وزارة التربية والتعليم(٢٠١٣): القرار الوزاري رقم ٢٠١٣/٣٩٥ الخاص بشأن إجراء تعديلات على التقسيمات الإدارية للوزارة، مسقط سلطنة عُمان.

٢٨. موقع البوابة التعليمية لسلطنة عُمان، www.moe.gov.om بتاريخ ١٦/٣/٢٠١٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Altinkurt, Yahya(2010): **Attitudes of employees of provincial Directorates of National Education school Administrators towards Strategic Planning**, Academic Journal Article, Vol. 10, No.4, p1947-1968.
2. Chang, Gwang-Chol(2006): **strategic Planning in Education**, Some Concepts and Steps, UNESCO Publication, Paris.
3. Clarie L, VanDa Berghe(2010): **How Educational Leaders Learn To Develop Strategy For Their Institution**, A Case Study, Columbia University.
4. Denton, E(2011): **Elementary Principais Strategies for managing the Educational Technology Refresh Process**, A case, unpublished Phd Dissertation, Temple University.
5. Duserick, Frank, at al(2007): **The Impact of Effective Strategic Planning and Leadership on Employee Satisfaction**, Competition Forum, Vol.5, No.1.
6. Martin, Christopher J(2012): **A Correlational analysis of strategic information systems planning in K 12 public educational organizations**. Capella University, United States.
7. Muth, Nicole(2012): **Strategic Planning for Educational Technology Initiatives in PK- 12 Lutheran Schools**. Northcentral University, United States.
8. Wanjala, Christine & Rarieya, Jane(2014): **Strategic Planning in Schhol in Kenya: Possibilities and Challenges**, International Studies in Educational Administration, Vol. 42, No.1, P17-30. 2014.
9. Williams, Tasha S(2009): **Strategic Planning in Illinons community colleges**, Chicage, Illions.