

درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد الباحث

على خادم عبدالله الهاشمي

د. عبير أحمد محمد	د.أ / يوسف عبد المعطي مصطفى
مدرس بقسم الإدارة التربوية	أستاذ ورئيس قسيمي الإدارة التربوية
وسياسات التعليم	وسياسات التعليم والتربية المقارنة
كلية التربية - جامعة الفيوم	كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

على الرغم من أن تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بدأ متأخراً عن مجال منظمات الأعمال، إلا أنه أثبت في مطلع التسعينيات مناسبتة وفعاليتة، حيث شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تسارعاً وديناميكية في المتغيرات البيئية كما شهد تحديات وتغيرات عميقة بالنسبة للمؤسسات التعليمية أدت إلى فرض تغيرات في الأساليب الإدارية التقليدية وبدأ التفكير بالتخطيط الاستراتيجي ليكون بديلاً عن الأنماط الإدارية التقليدية السائدة في المؤسسات التعليمية (سلوى، ٢٠١٩ ص١١٩).

وتؤكد نتائج خبرات التخطيط الاستراتيجي في شتى المؤسسات المعاصرة بمختلف أنواعها وأحجامها، وخصوصية أنشطتها على المستويات المحلية، والدولية، ومن بينها المؤسسات التعليمية أن التخطيط الاستراتيجي أضحي نهجاً وأسلوباً ثبتت نجاعته في مختلف المؤسسات والنظم المعاصرة، ويحقق فوائد مبهرة فاقت التوقعات في أغلب الأحيان (أحمد، ٢٠١١، ص٩).

فقد ذهب (جونسون Jonson) في هذا الشأن إلى أن مؤسسات التعليم لن تواجه أي نوع من الفشل في السنوات القادمة بسبب القصور في الإدارة، ولكن الفشل قد يحدث بسبب إحجام البعض منها عن تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي أو تطبيقها بصورة خاطئة؛ فالتخطيط الاستراتيجي لديه الإمكانيات التي تتعامل مع البيئة التي تميز بالشك

والاضطراب وصعوبة التنبؤ التي تساعد على الدخول إلى القرن الحادي والعشرين بنقطة ونجاح (محمد، ٢٠٠٨، ص ٣٩٨).

وكان من أهم مبررات ظهور التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم هو كثرة التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المنشودة لهذه المؤسسات حيث أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة وسياسة المؤسسات التعليمية (سلوى، ٢٠١٩، ص ٩٢-٩٣). كما تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المدرسة في أنه يساعد إدارة المدرسة على العمل التعاوني والمساهمة الفاعلة لكل فرد في المدرسة مما يجعل المدير والمعلمين يعملون بروح الفريق الواحد نحو تحقيق هدف التطوير المدرسي، وعلى صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة تستطيع من خلالها مجابهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبلاً (عادل، ٢٠٠٢، ص ١٨٧-١٨٨).

والنظام التربوي في سلطنة عمان كغيره من الأنظمة التربوية بحاجة إلى هذا المنهج الفكري المبني على فلسفة التخطيط الاستراتيجي، وبخاصة أنه يعيش حركة تطويرية أملتها الخطط الخمسية التي تهدف إلى تحقيق ما تنتهجه الوزارة من سياسات لتطوير التعليم؛ حتى يواكب التطوير والتحديث المنشود في كافة مناحي الحياة للمجتمع العماني والرغبة في تحقيق الاكتفاء الذاتي، وتنويع مصادر الدخل الناجمة عن ممارسة الأنشطة الاقتصادية المختلفة، ومواكبة التطور التقني، وما يستلزم ذلك من تحديد أهداف تربوية جديدة ضرورية لبناء المواطن العماني العصري، ويمثل إداريو المدارس عنصراً مهماً وأساسياً في العمل المدرسي بحكم موقع المدرسة التنظيمي كحلقة وصل بين إدارة المحافظة التعليمية والعاملين بالمدارس.

فقد شرعت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في سعيها لتطوير التعليم، في تطبيق نظام التعليم الأساسي، والذي يهدف إلى تطوير التعليم، وتحسين نوعيته، وتخفيض تكلفته مع التركيز على أهمية الحول على عائد تربوي كبير يتوافق مع تكلفة التعليم من جهة

وجودة العمل التربوي من جهة أخرى، حيث تسعى الوزارة بكل اهتمام إلى التطوير المستمر للكادر البشري فيها؛ لكونه من أولوياتها، وذلك لزيادة فاعلية المدارس، وتحسين مخرجاتها، ويمثل إداريو المدارس عنصراً مهماً وأساسياً في العمل المدرسي بحكم موقع المدرسة التنظيمي كحلقة وصل بين إدارة المحافظة التعليمية والعاملين بالمدارس (عصرية، ٢٠١٠، ص ٣).

وفي إطار خطة تطوير إدارة التعليم وتحديثه الذي تنتهجه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان أولت الوزارة الكفاءات الإدارية أهمية كبيرة، وذلك من خلال وسائل التدريب المتعددة التي يفترض بأن تسهم في تحسين أدائهم لمهامهم المنوطة بهم، والعمل على تنمية كفاءتهم المعرفية المرتبطة بأدوارهم المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية.

ومما يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي في سلطنة عمان ما تضمنه مشروع استراتيجية التعليم (٢٠٠٦-٢٠٢٠)، وما تضمنته هذه الاستراتيجية من تحديات يتوجب مواجهتها بأسلوب ينتهج مفاهيم وتقنيات حديثة تتوافق مع متطلبات هذه الاستراتيجية، كما وجهت الاهتمام إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدارس، فكل مدرسة مطالبة بوضع خطتها الاستراتيجية وفقاً لظروفها وإمكاناتها.

مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق نجاح العمل المدرسي من خلال قدرته على تشخيص المدرسة ووضع تصور مستقبلي للعمل الاستراتيجي داخل المدرسة، وضرورة اهتمام إدارة المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث الإلمام بمفهومه الشامل وأساليبه المتعددة، وحث القيادات الإدارية على الأخذ به، كذلك أهمية وعي إدارة المدرسة بالتخطيط الاستراتيجي إلا أن كثير من الدراسات السابقة أشارت إلى وجود قصوراً في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للتخطيط، وهذا ما أشارت إليه نتائج كثير من الدراسات السابقة منها دراسة الحوسني (٢٠٠٨)، ودراسة الشامسي (٢٠١٠)، ودراسة اليعربي (٢٠١٣)، حيث أشارت إلى وجود عدد من السلبيات

وأوجه القصور تمثلت في قصور في إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته وأهميته في العمل المدرسي وقصور في كيفية وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية ووجود مشكلات تحد من توافر الكفايات والمهارات لمديري المدارس، قصور في برامج التدريب من حيث اثرائها بأنشطة ومواد تخدم عملية التخطيط، قلة البرامج الأكاديمية للمدرسين والمخططين للمديرين ومساعدتهم المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي مما دفع الباحث إلى القيام بدراسة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس والعمل على تقويمه في ضوء ما هو متوقع وتذليل الصعوبات واقتراح الإجراءات لتفعيل قيام إدارة المدرسة بدورها التخطيطي.

وللتأكد من وجود المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة ما بين نهاية الفصل الأول وبدايات الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ استهدفت الهيئة الإدارية والتدريسية في بعض مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان للوقوف على المشكلة حيث أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على مجموعة من المشكلات التي تعوق توجه نحو التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منها ما يلي (دراسة استطلاعية قام بها الباحث في الفترة ما بين نهاية الفصل الأول وبدايات الفصل الثاني من العام ٢٠١٨/٢٠١٩):

- ضعف الاهتمام بتحديد المخاطر والتهديدات التي تؤثر على المدرسة.
- قلما يشترك العاملون في المدرسة في صياغة الرؤية والرسالة.
- قلة استجابة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي للمشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية.
- ضعف القدرة على التنبؤ بمستقبل المدرسة.
- لا يتم تحويل البيانات الإحصائية المتوفرة إلى معلومات توظف في العملية الإدارية بالمدرسة.

- ضعف متابعة التطورات التقنية والعلمية والمعرفية ومدى تأثيرها على المدرسة.
 - سيطرة الثقافة المركزية على العمل التعليمي.
 - قلة الاهتمام بدراسة نقاط الضعف والعمل على تلafiها ومعالجتها.
 - نادراً ما يشارك العاملون في المدرسة في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها.
 - ضعف الاهتمام بوضع أهداف واقعية قابلة للتطبيق.
 - لا يتوفر المناخ المحفز على الإتيان وتحمل المسؤولية.
 - الأنماط القيادية المتبعة لا تتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.
 - إدارة المدرسة غير مقتنعة بضرورة التغيير، وتتبع أساليباً تقليدية في الإدارة.
 - قصور في تحديد قاط القوة للاستفادة منها في وضع الأولويات التطويرية.
 - عدم الحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل المدرسة.
- في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الأسئلة التالية:

١- ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي؟

٢- ما درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟

٣- ما الآليات المقترحة لزيادة درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟

أهمية البحث:

١. يقدم هذا البحث معلومات يمكن الاستفادة منها في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
٢. يمكن أن يساعد هذا البحث المدرسة في التعرف على نقاط القوة في عملية التخطيط الاستراتيجي ودعمها والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.

٣. تفتح نتائج هذا البحث أمام الباحثين مجالات الأبحاث ودراسات يمكن أن تساهم في تفعيل وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي.
٢. الوقوف على درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس.
٣. تقديم مقترحات وتوصيات لزيادة درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس.

حدود البحث: يقتصر هذا البحث على المحددات التالية:

(١) الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس.

(٢) الحد المكاني والبشري: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بسلطنة عمان وذلك في ثلاث مديريات فقط وهي

-المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية.

- المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية.

- المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الشرقية.

(٣) الحد الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة في الفترة من نهايات عام ٢٠١٨ وبدايات عام ٢٠١٩.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لأغراض الدراسة، فهذا المنهج يمكن دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، بغية التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.
أدوات البحث:

قام الباحث بإعداد استبانة موجهة إلى إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من أجل وضع آليات مقترحة لتفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

ثامناً: مصطلحات البحث: اشتمل البحث على المصطلحات التالية:

التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها وتلجأ إليه الإدارة كأسلوب علمي في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة" (حسن، ٢٠٠٢، ص ١٥٩). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية الإقرار على تحليل رسالة المؤسسة وأهدافها العامة واستراتيجيتها والتوزيع الأساسي للموارد، و لبناء الخطط الاستراتيجية ينبغي على الإدارة اعتماد المدخل المنظمي الواسع والعريض مما يساعدهم على التعامل بفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات في ضوء استعداد المنظمة لمؤثرات القوة والضعف" (شوقي، ٢٠٠٠، ص ١٨٧). ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً: " بأنه عملية تقوم على استشراف المستقبل ورسم سياسة عامة للمدرسة وتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية وبلورة رؤية يتم من خلالها توجيه جهود العاملين لتحقيق هذه الرؤية".

١- **الإدارة المدرسية:** هي " عملية أو مجموعة من العمليات يتم بمقتضاها تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها، وتنسيقها، وتوجيهها، لتحقيق أهداف التعلم والتعليم (دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ٢٠٠٩، ص ٤٠).

٢- **التعليم الأساسي:** هو " تعليم موحد توفره الدولة لجميع أبناء السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات، يقوم على توفير الاحتياجات التربوية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تمكن الطلاب من الاستمرارية في التعلم والتدريب وفقاً لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم والتي يهدف هذا النوع من التعليم على تمهيتها لمواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة (دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، ٢٠٠٣، ص ٨).

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة منطلقاً مهماً للدراسة الحالية وذلك بالاطلاع على الجوانب التي عالجتها والاستفادة من توصيات الباحثين. وقام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة الحوسني (٢٠٠٨)، التي استهدفت بناء أنموذج للتخطيط الإستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (مديرو العموم ومساعدتهم، ومديرو الدوائر ومساعدتهم، و رؤساء الأقسام في ديوان عام الوزارة البالغ عددهم (٧٢٨) فرداً في العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي.

٢. دراسة زوينة البحري (٢٠١٠)، هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع ممارسات عمليات تخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان والكشف عن درجة اختلاف الممارسات بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة).

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: ان تقديرات افراد مجتمع الدراسة على المحاور الستة في ممارسة عمليات تخطيط الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة.

٣. دراسة عصرية السعدي (٢٠١٠) ، هدفت الدراسة الى بيان كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمل أجهزة التخطيط التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في محافظات السلطنة، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: عدم وجود تبصر ووعي كافي لدى مديري المدارس حول التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود آلية الاعداد والتطبيق للتخطيط الاستراتيجي في المدارس.

٤. دراسة السرحني (٢٠١٠) ، هدفت الدراسة الى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية حيث تم توزيع استبانة على جميع أفراد العينة البالغ عددهم (١١٨) مديراً في وزارة التربية والتعليم ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: يوجد مستوى ضعيف من الوضوح في المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم وعدم وجود وعي كافي به.

٥. دراسة الشامسي (٢٠١٠) ، هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى فعاليته في تنمية الموارد البشرية بسلطنة عمان، والوقوف على المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم والاستعداد لحلها قبل وقوعها، التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم، ويساعد على

قراءة المستقبل وكيفية الاستعداد له، يساعد التخطيط الاستراتيجي العاملين في منظمات التربية والتعليم على المشاركة في تحديد رؤية ورسالة وصياغة الأهداف الاستراتيجية في منظماتهم.

٣. دراسة علي اليعربي (٢٠١٣) ، هدفت الدراسة الى معرفة مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان ،توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: أن درجة مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين والمساعدين بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة شمال الشرقية كانت مرتفعة.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة نير (NIR,2000) ، هدفت الدراسة إلى مناقشة السلوك الإداري لمديري المدرس وعلاقته باعتقادهم حول السيطرة،والعلاقة السلبية بين البيئة الداخلية للمدرسة ودرجة القيادة فيها والمنظورات المستعملة من قبل المديرين بشأن الاستراتيجيات والخطط طويلة الاجل بالولايات المتحدة الامريكية، واستخدمت الدراسة المقابلة مع مديري المدارس حول عادات التخطيط المتبعة،وحول الاستراتيجيات المتبعة في المدارس والخطط طويلة الاجل للمدارس من خلال عدد من الجوانب:فوائد وأهمية الاستراتيجية والخطط طويلة الاجل للمدارس،والصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق مثل هذه الخطط،ومدى الرضا بالخطط الحالية للمدارس،ووجهات النظر حول استراتيجية المدارس والخطط طويلة الاجل. واطهرت نتائج الدراسة التأكيد على أهمية تدريب مديري المدارس على مواجهة التحديات ومناقشة نتائج الخطط الاستراتيجية.

٢. دراسة بريس (Price,2001) هدفت الدراسة إلى تقويم مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في ثلاث مناطق تعليمية وإظهار العلاقة بين كيفية تنفيذ الخطة ومتغيرات (المرحة التعليمية-سنوات الخدمة) استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستطلاع آراء معلمين مؤهلين، كما أجرى مقابلات شخصية مع

مراقبي المناطق التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: - هناك تفاوت في درجة تنفيذ مراقبي المناطق التعليمية لأهداف الخطط الاستراتيجية، ان أعضاء هيئة التدريس ليسوا على وعي تام بالإجازات الناتجة عن بعض جوانب تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ان متغيرات (سنوات الخدمة- المرحلة التعليمية) لم يكن لها أي تأثير على استجابات المعلمين.

٣. دراسة **موكسلي (MOXLEY.s.e 2003)**، هدفت الدراسة الى تحديد الكيفية التي يتم بها توظيف عمليات التخطيط الاستراتيجي ودرجة تأثيرها في المناطق التعليمية بالولايات الشرقية الجنوبية الامريكية ودرجة أدراك مديري تلك المناطق التعليمية لهذه العمليات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في دراسته على الاستطلاع الميداني لأراء العينة التي تكونت من (١٨٠) مراقباً من مراقبي المدارس في ست ولايات أمريكية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة وثيقة بين تقدير المديرين لفعالية التخطيط الاستراتيجي، والاستخدام الفعال لموارد المنطقة التعليمية وتحصيل الطلاب.

٤. دراسة **جونسون (Julie-a.Johnson 2004)** ، هدفت الدراسة الى التوصل إلى فهم عملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة من المشاركين السابقين والحاليين في عملية التخطيط الاستراتيجي من مسؤولي التعليم في المنطقة حيث أعتمد في دراسته على المقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: ان مدارس ميلارد قد استخدمت طريقة مختصرة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي، وان هناك حاجة ماسة للاستمرار في تقييم معايير نجاح التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

٥. دراسة **ولكنز (WILLKINS,2006)** هدفت الدراسة الى التعرف على مدى فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي للمدارس الحضرية في مديرية التربية

بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية لكل من أهداف التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته، تحمل عنوان (تحسين التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية، حيث سعت الى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة منها: ما التأثيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي؟ ما مدى فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي لأهداف عملية التخطيط الاستراتيجي؟ ما درجة فهم المشتركين في التخطيط الاستراتيجي عن كيفية تحسين التخطيط الاستراتيجي في النظم التربوية؟ ما درجة فهم المشتركين لمعوقات التخطيط الاستراتيجي؟ واستخدمت الدراسة المقابلة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة التي بلغ عددها ٨ أفراد من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٢١ فرداً، من القادة الإداريين في الولاية، إضافة الى أداة لتحليل محتوى الوثائق المتعلقة بالدراسة. وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها_ أن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي.

٦. دراسة وليمز (Tasha. S. Williams: 2009) هدفت الدراسة على التعرف مسؤوليات القادة التربويين ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وتأثير دورهم. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: ان مهارات الافراد المسؤولين عن قيادة أنشطة التخطيط الاستراتيجي تتوافق مع المهارات المرتبطة بنظرية القيادة السلوكية، وتحديد نوع القيادة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع خلال الاوقات المتغيرة بصورة مستمرة.

خطوات السير في البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسة الميدانية.

ثالثاً: مقترحات لزيادة درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس

أولاً: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي:

أ/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، إلا أنه في نفس الوقت لا يمثل الإدارة الاستراتيجية كلها (غنيمه، ٢٠١٢، ص ٤٣٦). ومفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، إيماناً بدوره وأهميته وضرورته في تحقيق النجاح للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ومنها التربوية، ذلك لأن جوهره يدور حول الإجابة عن التساؤلات التالية: أين نحن؟ إلى أين نريد أن نصل بنهاية فترة زمنية محددة؟ ما الموارد المخصصة لتحقيق ما نريد؟ كيفية الوصول إلى ما نريد؟ متى يتم الإنجاز؟ من سيكون المسئول عن التنفيذ، الإشراف والمتابعة والتقويم، اتخاذ القرارات؟ ما هو تأثير الموارد البشرية؟ ما هي قاعدة البيانات المطلوبة لقياس التقدم؟ وذلك بهدف التكيف مع المتغيرات في بيئة المدرسة من خلال حسن توظيف الموارد واستكشاف الفرص والتحديات وتحديد عوامل القوة والضعف في المؤسسة التربوية (بيومي، ٢٠١٤، ص ١٤٧-١٤٨).

والتخطيط الاستراتيجي هو "قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ذات فلسفة إدارية ونظام امل ومتكامل من هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية وإجراءات" (طارق، ٢٠٠٤، ص ١٩). ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، ويأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع" (أحمد، ٢٠٠٩، ص ١٨)، كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها وتلجأ إليه الإدارة كأسلوب علمي في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة" (حسن، ٢٠٠٢، ص ١٥٩). والتخطيط الاستراتيجي هو "عملية وضع تصور لمستقبل المدرسة من قبل الإدارة العليا، وبمشاركة العاملين بالمدرسة وترجمتها إلى رسالة، مع تطوير الإجراءات والوسائل الضرورية لتحقيق الرؤية، والرسالة، والغايات الاستراتيجية، وما يرتبط بها من

عملية تحليل للمتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية، وتخصيص الموارد المتنوعة لتحقيق الأهداف المحددة" (كمال، ٢٠٠٩، ص ١٠). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "تصور للمستقبل قائم على إدراك إدارة المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في المدرسة بهدف الانتقال من وضع معين إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ووضع رؤية شاملة وكاملة بعيد زمني، وأن يكون الهدف ليس مجرد الإصلاح بل يتعداه إلى تغيير جذري ليضع إدارة المدرسة أمام تصور مبدع ومفكر" (وائل، ٢٠٠٦، ص ٦٣).

ب/ خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتصف التخطيط الاستراتيجي عموماً وفي مجال التعليم خاصة بالعديد من المزايا تمكنه من تحقيق أهدافه أهمها ما يلي: (محمد، ٢٠٠٨، ص ٤١٣-٤١٤).

١. انه لا يجعل تيسير الأمور في التعليم مقصوراً على كبار المديرين بل يشارك فيه أفراد كثيرون من داخل المؤسسة وخارجها.

٢. يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة بالفكر الرئيسي الذي يعيدها في صياغة وتغيير الأهداف والخطط والسياسات.

٣. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد والتنبؤ بالتكلفة والعائد من البدائل المتاحة، وتحديد الأولويات وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف.

٤. يزيد التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها فتتضح صورة المؤسسة وكذا المخاطر المختلفة التي تواجهها.

٥. يحقق التخطيط الاستراتيجي التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

ج/ أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي في ما يلي: (بيومي، ٢٠١٤، ص ١٤٨).

- يوضح إطار العمل والاتجاه المستقبلي، ويطور طرق التفكير في صناعة القرار، ويعمل على حل مشكلات المدرسة حيث أنه يتعامل بسرعة وبتطرق عملية مع متغيرات الأحداث، ويؤدي إلى زيادة مستويات الإبداع، وتحديد الأولويات.
- السبيل العلمي المتاح أما النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، فهي من أهم العمليات الإدارية التربوي فعالية وفائدة؛ لما له من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة.
- يحكم سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة داخل المدرسة ويرد استثمارها.
- يحد من ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المدرسة.
- إيجاد نوع من الحوار البناء بين جميع الإدارات التي تضع لها المدرسة وهي الإدارة العليا والإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا.
- رفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل.

د/أساليب التخطيط الاستراتيجي

هناك ثلاثة أساليب رئيسية يمكن للمدير اتباعهم عند إعداد الخطط الاستراتيجية وهي (غنيمة، ٢٠١٢، ص ٤٤٧-٤٤٨):

١- التخطيط الذي يعتمد على الحدس:

عند استخدام المدير لهذا الأسلوب، فإنه يجب أن يعتمد على قدراته الذاتية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتتم هذه العملية في ذهن متخذ القرار في كل الأحوال، إلا أنها لا تسفر عن أية خطط مكتوبة، كما أنها تتسم بأفق زمني محدود، وتعتمد على الخبرة السابقة، والقدرات العقلية والشخصية لمتخذ القرار. لذا لا يجب أن نقلل من أهمية هذا الأسلوب، حيث يوجد بعض المديرين ذوي القدرات غير العادية ممن يستطيعون صياغة الاستراتيجيات الملائمة والعمل على تنفيذها على نحو مناسب. ولكن السؤال الذي يطرح

نفسه هنا كم من المنظمات سعيدة الحظ التي بها مثل هذا النوع من المديرين؟ وكم عددهم؟

٢- التخطيط الاستراتيجي المنهجي:

وهذا الأسلوب يتم بناء على منهج منظم متصل وفقاً لمجموعة من الإجراءات، حيث يعرف كل خص بالمؤسسة ما الذي يتم، هذا بالإضافة إلى إعداد أدلة توضح دور كل فرد والعمل الذي سوف يؤديه. هذا ويعتمد التخطيط الاستراتيجي الذي يستخدم مثل هذا الأسلوب على البحوث، وفي النهاية تسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن خطط مكتوبة.

٣- المزج بين الأسلوب الاستراتيجي المنهجي والحدس:

يلاحظ أنه قد يستخدم كلا الأسلوبين في المنظمة ولكن منفرداً وكلاً على حدة، إلا أنه قد يحدث تعارض بين الأسلوبين عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالمدير الناجح عند استخدامه لأسلوب الحدث في اتخاذ القرارات يرفض قبول القيود التي يفرضها نظام التخطيط الرسمي، ويشعر بعدم الراحة إزاء أساليبها وطرق معالجتها، كما يشعر بأن سلطانه موضع تحدي.

ه/معوقات التخطيط الاستراتيجي

هناك عدد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المدرسي من قبل مديري المدارس ومساعدتهم ومن أهم المعوقات ما يلي: (بيومي، ٢٠١٤، ص ١٤٧).

١. عدم رغبة مديري المدارس ومساعدتهم أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى:

- حديث المديرين ومساعدتهم عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.
- عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.

- عدم إلمام بعض المديرين أو المساعدين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- ٢. الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس ومساعدتهم وذلك للعديد من الأسباب منها:
 - مشاكل كيفية وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي.
 - مشاكل جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
 - ٣. ضعف ميزانية وموارد المدارس ويرجع ذلك:
 - لانخفاض وقلة ميزانية المدرسة.
 - عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمدرسة.
 - ٤. التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك راجع إلى:
 - المناقشات حول وضع رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الاستراتيجية يحتاج إلى وقت كبير.
 - ضرورة توافر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية.

و/ خطوات التخطيط الاستراتيجي

و/١. صياغة الرؤية الاستراتيجية:

وتمثل النظرة البعيدة النافذة التي يطل من خلالها قائد المؤسسة أو مديرها إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الاستراتيجية، أو هي توصيف عام لمستقبل المؤسسة الذي تطمح الوصول إليه في ضوء تحليل البيئتين الخارجية والداخلية (أحمد، ٢٠١١، ص٥٦).

وتعد الرؤية الاستراتيجية العين النافذة التي ينظر من خلالها قائد المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الاستراتيجية، كما أن قيام قائد المنظمة بتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات

والعوامل المؤثرة السكانية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التقنية واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الظروف المستقبلية التي تتعرض لها المنظمة، وتثبت تركيزها في النهاية على تحقيق الأهداف (Riggs, PP, 3-11, 1989).

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: "المسار المستقبلي للمؤسسة والذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، كذلك نوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتتميتها" (مؤيد، ٢٠٠٥، ص ٧٢). كذلك تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: "حلم بمستقبل أفضل تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وهي عملية مخططة وليست جهداً مبعثراً، وهي مسار أساسي تختاره المدرسة م بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد على ضوء توقعات المدرسة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر في مصالحهم (أمين، ٢٠٠٨، ص ٣٧٠). وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: "الصورة الذهنية التي ترغب المدرسة إسقاطها على أذهان الأفراد، والتي تعبر عن مفهوم الذات للمدرسة (محمد، ٢٠٠٥، ص ٤٤).

٢/٢. تحديد رسالة المنظمة Mission of the Objectives

تشير الأدبيات أن الرسالة تمثل الأساس الذي تقوم المؤسسات التعليمية ببناء الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها وكذلك تصميم خططها الاستراتيجية ولذا فإن صياغة الرسالة يجب أن تكون الخطوة الأولى السابقة لتصميم الاستراتيجية وهي المرشد الذي يساعد في التفاضل بين البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب للمؤسسة كما أن الرسالة هي الأساس الذي تبنى عليه الرؤية، هذا بالإضافة لدورها المحوري في تحديد مسار العمل للمؤسسة وتوجيهها نحو استيفاء أهدافها لدى المجتمع. ومن فوائد الرسالة أيضاً أنها توجيهية، بمعنى أنها تساعد أعضاء المؤسسة للتفريق بين الأنشطة التي لها دور فعال والتي ليس لها نفس الدور. كما أنها توفر إحساساً مشتركاً بالهدف وتحفز العاملين والأعضاء الداخليين بالمؤسسة بتبليغ قيم المؤسسة لأصحاب المصلحة الخارجيين (سلوى، ٢٠١٩، ص ٢٣).

تعرف رسالة المنظمة بأنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مبرر وجودها والمنافع التي تقدمها ومجال نشاطها، ومنتجاتها وعمالها، وأسواقها التي تعكس السبب الجوهري في وجود المنظمة" (فهد، ٢٠٠٨، ص ٤٦٤)، كما عرفت بأنها: "مجموعة المهام التي يضطلع بها العاملون بالمنظمة من أجل تحقيق ما تبنيه في رؤيتهم الاستراتيجية من قيم حاكمة وطموحات واستراتيجيات للتغيير والمنافسة والجودة" (محمد، ٢٠٠١، ص ٩١)،. ورسالة المنظمة هي: " الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، ميرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية (سعد، ٢٠١٠، ص ٤٥)، ولا تكون الإدارة الاستراتيجية فعالة بدون رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وتعتبر الرسالة اللبنة الأساسية لبناء الاستراتيجية ويعتبر إعداد الرسالة الخطوة الأهم في عملية الإدارة الاستراتيجية، ولذا كان من المنطقي أن تحظى الرسالة بالعبارة الأولى من منطوق معيار التخطيط الاستراتيجي فالرسالة تلعب دوراً هاماً في بناء الاستراتيجية لأنه بمعرفة نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة وبالوقوف على مكانتها السوقية وتحقيق حاجات الأطراف أصحاب المصلحة يمكن للمؤسسة أن يكون لديها فكراً استراتيجياً ناتجاً عن الدور القيادي الذي يمارسه مديرها باعتباره صانعاً للاستراتيجية فبالرسالة تستطيع المؤسسة اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل وبالتالي تظهر أهمية الرسالة في أنها منمية للاستراتيجية، فالاستراتيجيات التي لا تتوافق ورسالة المؤسسة تقوم المؤسسة بإهمالها (سلوى، ٢٠١٩، ص ٢٦).

و/٣. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها (تعريب، ٢٠٠٩، ص ١٥٧). والغايات Goals هي "النتائج المراد تحقيقها خلال مدة زمنية طويلة، أو بمعنى آخر هي المقاصد التي ترغب المؤسسة في

الوصول إليها في المستقبل، وتأتي عادة في حدود الرسالة وترجمة لها بصورة أكثر تفصيلاً وتحديداً، في ألفاظ ترسم الاتجاه العام للمؤسسة؛ بحيث يجب أن تتصف هذه الغايات بأنها: معبرة عن رسالة المؤسسة ومتوافقة معها، وأن تعكس أولويات المؤسسة، بحيث تتناول كل غاية بعداً أو مجالاً من مجالات عمل المؤسسة، وأن تكون مرشداً للبدء في التخطيط، ورسم السياسات، ووضع خطوات العمل، وأساليب وإجراءات التنفيذ، واتخاذ القرارات، وأن تكون مرنة قابلة للقياس، والتحقق منها، من خلال مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي (أحمد، ٢٠١١، ص ٥٨).

كما يجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها: البعد عن التفاصيل الدقيقة، - الشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المدرسة، و المدى الزمني الطويل (بيومي، ٢٠١٤، ص ص ١٣٦-١٣٧)، أما الأهداف Objectives فهي تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس، وتعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها: "الإطار العام للمؤسسة أو الفرد خلال مدة زمنية طويلة نسبياً، تكون بمثابة نتائج بهدف الوصول إليها خلال مدة زمنية طويلة (أحمد، ٢٠٠٨، ص ٦٥). وترجع أهمية وضع أهداف للخطة الاستراتيجية إلى أنها (أحمد، ٢٠١١، ص ٢٣٦):

- أساس وجود التخطيط وأهم عناصره، وبها تحدد المؤسسة أغراضها منه، وعلى أساسها توضع السياسات والإجراءات، وتوضع الموازنات والبرامج والمشروعات، وبواسطتها تحقق المؤسسة ما تصبو إليه.

- ترشد لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

- أساس وضع الأهداف الفرعية أو الإجرائية للإدارات، والأقسام، والأفراد في المؤسسة.

- تساعد على تحديد مراكز المسؤولية لكل إدارة وقسم وفرد، بناء على الأهداف التي أنيطت بهم.

- تساهم في التفويض السليم للسلطة، وتحديد الصلاحيات، وبالتالي التنسيق بين المهام والأنشطة المختلفة.

و/٤. التحليل الاستراتيجي للبيئة Strategic Analysis

يقصد بالتحليل البيئي " مسح وتحليل و تقويم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، بغرض التعرف على التحديات والمخاطر التي سوف تواجهها في المستقبل، وما سوف يتاح لها من فرص ونقاط قوة تمكنها من التغلب على تلك التحديات، من أجل بلوغ أهداف مستقبلية محددة. وحيث إن التحليل البيئي هو عملية تشخيص الأوضاع الحالية للمؤسسة التعليمية_ الخارجية منها والداخلية_ بقصد توقع احتمالات تغيرها في المستقبل، وعلى أساس ذلك سيتم بناء الخطة الاستراتيجية، فإن عملية التحليل هذه تحتاج مواصفات وشروط للقيام بها؛ حتى تؤتي ثمارها المرجوة، وإلا فإن أساس بناء الخطة سيختل، وإذا اختلف؛ فستذهب الجهود السابقة واللاحقة أدراج الرياح(أحمد، ٢٠١١، ص ٢٣٩). كما يعرف التحليل البيئي بأنه " مراقبة بيئات المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في قدرة المنظمة للوصول إلى غاياتها"(نعمه، ٢٠١٠، ص ١١٥). والتحليل البيئي عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية والعمل على إيصال تلك المعلومات إلى متخذ القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية للمنظمة والتي تساهم في تحديد مستقبل المنظمة(Whelan , 2000,p.9).

ويشمل التحليل البيئي أو ما يعرف بتحليل(SWOT) ما يلي:(محمد، ٢٠٠٨، ص ٤٣٥).

أ- تحليل البيئة الخارجية: وتشمل تحديد: الفرص

المتاحة Opportunities ، التهديدات المتوقعة Threats.

يتطلب تحليل البيئة الخارجية مهارات وخبرات متميزة في التنبؤ باتجاهات التغيير في القوى الخارجية ذات الصلة بأنشطة وقرارات المنظمة، وأيضاً في تحليل الانعكاسات الإيجابية والسلبية لهذه القوى على المنظمة، وصياغة السيناريوهات البديلة للتعامل مع هذه التغيرات. ورغم صعوبة وضع آلية محكمة لتحليل البيئة

الخارجية، فإن هناك مجموعة من الخطوات الإدارية التي يمكن الاستعانة بها في هذا الشأن، ومن أهم هذه الخطوات ما يلي (عبد العزيز، ٢٠٠٥، ص ٥٧):

١. جمع البيانات والمعلومات التي تفيد في تحديد البيئة الخارجية المطلوب دراستها، وتحديد أولويات هذه المتغيرات بالنسبة للمنظمة.

٢. التنبؤ باتجاهات التغيير بالنسبة لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية ذات الصلة بأعمال المنظمة ووع الافتراضات وتحديد الاحتمالات الخاصة بالتغيير المتوقع.

٣. وضع السيناريوهات البديلة للتعامل مع التغيرات المتوقعة والافتراضات التي تقوم عليها واحتمالات حدوثها.

٤. التحليل المتعمق للسيناريوهات البديلة في ضوء المزيد من المعلومات والتحليلات التي تفيد في اختيار السيناريو الأكثر احتمالاً للحدوث.

ب- تحليل البيئة الداخلية: وتشمل تحديد: مواطن القوة Strength، نقاط الضعف Weakness

ويتمثل المناخ الداخلي أو البيئة الداخلية في مجموعة العناصر البشرية المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنظمة، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، وتشمل عملية تحليل المناخ الداخلي ما يلي (نعيم، ٢٠٠٩، ص ٩٤):

١. رصد الأفراد (المورد البشري) لمتلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.

٢. حصر ومراجعة وتقويم كفاءة الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من حيث الأهمية والتعقيد والتشابك.

٣. حصر المعدات والتجهيزات والموارد المادية (الأموال) التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف وتقويم حالتها الإنتاجية ومدى صلاحيتها للأداء.
٤. رصد وتقويم النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء الأعمال.
٥. رصد التقنيات السائدة في المنظمة (المدرسة) وتقويم مدى الاستفادة منها ومعدلات التطوير التقني في أداء الأعمال.
٦. رصد المعلومات المتوفرة وتقويم مدى جودتها وفعاليتها استثمارها في عمليات المنظمة.
٧. رصد وتحليل العلاقات التنظيمية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات أو سلبيات، وتقويم مدى وضوح الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة.
- وفي ضوء تحليل البيئتين (الخارجية والداخلية) وتقويمها، وما فيهما من تحديات استراتيجية، ثم ما فيهما من فرص ونقاط قوة يتم القيام بالتحليل الاستراتيجي لاختيار البديل الاستراتيجي لهذه المؤسسة التعليمية.

التحليل الاستراتيجي (swat):

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل (swat) بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى ونتائج التنبؤ البيئي.

تحليل (swat) هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات Strengths, Weaknesses, Opportunities, and threats هذا المدخل يحاول إقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف (سعد، ٢٠١٠، ص ١٠١).

ومن الملاحظ أن المخاطر والفرص تقع في ظل عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تخضع لسيطرتها ورقابتها، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية والتي لا تخضع لرقابة وسيطرة المؤسسة، كما أن مواطن الضعف والمخاطر غير المرغوبة من جانب إدارة المؤسسة، أما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة من جانبها وفيما يلي توضيح لهذه العناصر (نبيل، ٢٠١٥، ص ١١١):

١_ تحليل عناصر القوة والضعف:

جوانب القوة، وهي الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز مكانتها، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

وجوانب العف هي قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر، وخير ما يبرز جوانب القصور هذه هو عدم وضوح التوجه الاستراتيجي في المؤسسة.

٢_ تحليل الفرص والتهديدات:

الفرص، هي الأحداث أو المواقف في بيئة المؤسسة والتي إذا ما تم اغتنامها فإنها تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها. وبالتالي فإن المؤسسات الناجحة هي التي تسعى دائماً لإيجاد الفرص في بيئتها الخارجية واستغلالها واستثمارها أفضل استثمار.

والتهديدات، هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمؤسسة.

وفي هذا الصدد يوضح البعض أن من أهم فوائد تحليل SWOT إتاحة الفرصة للمؤسسة لتوليد أكبر قدر ممكن من البدائل الاستراتيجية على المستويات كافة في المؤسسة بنفس المستوى من الكفاءة.

ثانياً: الدراسة الميدانية

(١) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس.

(٢) **مجتمع وعينة الدراسة:** تم انتقاء عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ومساعدتهم للعام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)، في ثلاث مديريات فقط وهي: المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الشرقية، المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية، المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية. والبالغ عددهم حسب الإحصائيات (٥١١) مديراً ومساعد مدير ليمثلوا مجمل المجتمع الأصلي في سلطنة عمان على مستوى المديريات الثلاث. وتم التعامل مع إجمالي (١٨٤) مفردة فقط، بنسبة مئوية للعينة بلغت ٣٦ %، حيث تمت الإجابة على جميع الأسئلة في تلك الاستبانة، حيث أن (١٠٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٨,١٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المسمى الوظيفي (مدير مدرسة)، في حين أن (٧٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤١,٨٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المسمى الوظيفي (مساعد مدير مدرسة).

(٣) **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحث تضمنت (٤٢) عبارة مقسمة إلى خمسة عناصر، هي: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة رؤية ورسالة المدرسة، صياغة الاهداف، تحديد البدائل الاستراتيجية، وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هي (نعم - إلى حد ما - لا)، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (٣-٢-١) على الترتيب.

(٤) **صدق أداة الدراسة وثباتها:** 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"، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ-الصدق الظاهري للأداة:التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على (١١) محكماً من أساتذة التربية بالجامعات العمانية والجامعات الحكومية المصرية، وفي ضوء ذلك تم عمل التعديلات اللازمة من تغيير ودمج وحذف وإضافة حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق.

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة ، حيث اتضح انه يساوى **0.976**، وهو معامل ارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

ج- ثبات الأداة: تم استخدام معادلة ألفا كرو نباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات حيث اتضح انه يساوى **0.996**، وهو معامل ثبات مرتفع، وبالتالي فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

(٥)**المجال الزمني لتطبيق الدراسة الميدانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، خلال الفصل الدراسي الأول وقبل نهايته، وتم تقديم الاستبانات عن طريق الاتصال المباشر(المقابلات) لما في ذلك من مزايا بأن يتم شرح أهداف الاستبانة وتوضيح النقاط التي تحتاج توضيح وإرشاد عن كيفية الإجابة على العبارات، وكذلك الاستفادة من جميع المعلومات والبيانات، وتوضيح النتائج وذلك بهدف تقليل عدد الاستبانات الغير صالحة، وتم ذلك من خلال زيارة المدارس بعد أن تم استخراج الخطابات الرسمية من الكلية للجهات المعنية (وزارة التعليم العالي ووزارة التربية

والتعليم بسلطنة عمان) مروراً بمديريات المحافظات التعليمية سعياً لتسهيل تطبيق أداة الدراسة.

(٦) المعالجة الإحصائية للبيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة: تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة وذلك بطريقة تحقق أهداف الدراسة و يسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (٠,٠٥) و (٠,٠١) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢١) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٣ - ١ = ٢) ثم تقسيمه على ٣ وهي الثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (٣/٢=٠,٦٦) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (من ١: ٠,٦٦) وفئة متوسط (١,٦٧: ٢,٣٣) وفئة مرتفع من (٢,٣٤: ٣) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة، والأساليب التي استخدمت هي:

أ- أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.

- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (أوافق جداً = ٣)، (إلى حد ما = ٢)، (لا أوافق = ١).

$$\text{- حساب الوزن النسبي للعبارات} = \frac{\text{ك} \times ١ + \text{ك} \times ٢ + \text{ك} \times ٣}{٣ \times \text{ن}}$$

$$\text{- حساب النسبة المئوية للعبارات} = \text{الوزن النسبي للعبارات} \times ١٠٠$$

- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (ابعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.
- التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل مجال من محاور الاستبانة عن متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرو نباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي: تم استخدام اختبار (كا^٢) (chi - square): للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، من خلال المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي أو الملاحظ والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الفئة (التكرارات الملاحظة) على كل مفردة والتكرارات المتوقعة، وذلك باستخدام المعادلة:

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

وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.

ثانياً: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة وتفسيرها:

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي)، والجدول التالي توضح ذلك:

أ- تحليل البيئة الخارجية

جدول (1) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك² للمجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة الخارجية)

مستوي الدلالة	ك ²	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		ملاحظات
						%	ك	%	ك	%	ك	
0.01	80.42	منخفض	55.25	0.89	1.66	62.5	115	9.24	17	28.26	52	رد التي ن تفادة ا في لة جية.

0.01	متوسط	0.01	متوسط	0.01	متوسط	57
83.62	متوسط	88.45	متوسط	82.22	متوسط	58
56.34	متوسط	56.34	متوسط	56.16	متوسط	56
0.92	متوسط	0.92	متوسط	0.91	متوسط	
1.69	متوسط	1.69	متوسط	1.68	متوسط	
61.96	متوسط	62.5	متوسط	61.96	متوسط	
114	متوسط	115	متوسط	114	متوسط	
7.07	متوسط	5.98	متوسط	7.61	متوسط	
13	متوسط	11	متوسط	14	متوسط	
30.98	متوسط	31.52	متوسط	30.43	متوسط	
	متوسط		متوسط		متوسط	

0.01	0.01	منخفض	55.07	0.84	1.65	58.7	108	17.39	32	23.91	44	ل ات أثر ير بين سة يرية.
0.01	0.01	متوسط	59.78	0.84	1.79	47.83	88	25	46	27.17	50	تعاون المدرسة سؤولين الإدارة
0.01	0.01	متوسط	55.8	0.9	1.67	61.96	114	8.7	16	29.35	54	راك ون في سة في ل ؤثرات جياة يجب ياتها في ل يط راتيجي.

0.01	69.44	منخفض	53.62	0.84	1.61	61.96	114	15.22	28	22.83	42	ل ؤثرات جيدة ة، عية، صادية، ولوجية) رها النظام وي ليمي.
0.01	80.42	منخفض	55.25	0.89	1.66	62.5	115	9.24	17	28.26	52	إدارة سنة ؤثرات جيدة ل راتيحي.
0.01	70.68	متوسط	56.00	0.88	1.68	60.21	997	11.72	194	28.08	465	وع

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١
لدرجة حرية (٢)

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² 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 (نعم، إلى حد ما، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة الخارجية) بنسبة مئوية (٥٦,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٦٨ 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 بعض عبارات المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة الخارجية)، 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: العبارة رقم (٦)، (٢)، (٣)، (٤)، (٧)،

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة الخارجية) ، 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: العبارة رقم (١)، (٩)، (٥)، (٨)،

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة الخارجية كان بدرجة موافقة متوسطة وبدرجة موافقة منخفضة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٣٣ إلى ١,٦٧) وهي على الترتيب إيجاد تعاون بين المدرسة والمسؤولين في الإدارة العليا، و متابعة التطورات التقنية والعلمية والمعرفية ومدى تأثيرها على المدرسة، تحديد التهديدات والمخاطر التي تؤثر على المدرسة لتفاديها، الكشف عن الفرص المتاحة والمتوفرة في البيئة الخارجية للاستفادة منها، اشراك العاملون في المدرسة في تحليل المؤثرات

الخارجية التي يجب مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي. حيث أن أعلى الاستجابات كانت لصالح الفقرة رقم (٦) وهي " إيجاد تعاون بين المدرسة والمسؤولين في الإدارة العليا" بوزن نسبي (٥٩,٧٨%) وهذه الدرجة دون حد الكفاية الذي وضعه الباحث ويعزى ذلك ربما لكثرة انشغال الإدارة العليا بأعمال أخرى وعدم إعطاء المدارس النصيب الأكبر من الزيارات من جانب ومن جانب آخر لا يوجد لدى بعض من إدارات مدارس التعليم الأساسي مهارات التواصل ومد جسور التعاون بينها وبين الإدارة العليا كما يعلل الباحث ذلك لحدثة مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لدى الممارسين له ولعملياته ولخطواته ولأهميته وجود تعاون بين المدرسة والإدارة العليا يرى الباحث ضرورة وجود تعاون بين المدرسة والمسؤولين في الإدارة العليا لتأثير ذلك على سير العملية التعليمية بنجاح. كما يفسر الباحث ذلك إلى ضعف مهارة التنبؤ لدى المستجيبين للتحديات والتحديات، وعدم امتلاك إدارات مدارس التعليم الأساسي القدرة والمهارة في التحليل وتنفيذ الدراسة مع دراسة السعدي (٢٠١٠) ودراسة (الحوسني، ٢٠٠٨) ودراسة السرحني (٢٠١٠) ودراسة كليبر (٢٠١٠) التي أكدت بعدم وضوح التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات المدارس. كذلك اتفقت مع دراسة شحادة (٢٠٠٨) في أن التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية أثرت سلبا في قناعة مدراء التربية والتعليم بجدوى تحليل البيئة الخارجية.

كما يتضح من الجدول أن العبارات وهي على الترتيب دراسة الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية، وتحليل علاقات التأثر والتأثير بين مؤسسته والمديرية، وتحليل المؤثرات الخارجية (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، وتكنولوجية) وتأثيرها على النظام التربوي والتعليمي " حصلنا على ادنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور حيث أخذت درجة موافقة منخفضة (١ إلى ١,٦٦) حيث تصدرت الفقرة رقم (١) وهي " دراسة الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية" بوزن نسبي بلغ (٥٥,٢٥%) وهذه الدرجة دون حد الكفاية الذي وضعه الباحث، وتعتبر عن أداء ضعيف وغير مقبول وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض المعوقات التي تعوق ممارسة إدارة المدرسة لإعمالها منها انشغال المسؤولين في المدرسة بجوانب العمل الإدارية

المختلفة في المدرسة بحيث لا يجدون الوقت الكافي لعمل ذلك أو لأنهم يرون أن تحليل المؤثرات الخارجية تقع مسؤوليتها بصورة أكبر على الجهات الإدارية العليا في الوزارة وربما يعزى ذلك نتيجة لقلة امتلاك المسؤولين في المدرسة للمهارات التي تمكنهم من تحليل المؤثرات الخارجية كما يفسر الباحث ذلك نتيجة لقصور في عملية تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي على أساليب وطرق التحليل الاستراتيجي كما أن بعض مديري المدارس يتم تعيينهم في مدارس بعيدة قد تختلف بيئتها المجاورة ومكوناتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية عن البيئة التي ينتمي إليها مدير المدرسة مما قد يشكل صعوبة في فهم مدير المدرسة لخصوصيات تلك البيئة المحيطة بالمدرسة كما قد تعزى هذه النتيجة بسبب وجود نوع من القصور في المام مدير المدرسة بمتغيرات البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تعني وزارة التربية والتعليم ففي كثير من الأحيان يوجد عدم استقرار في توفير احتياجات المدرسة المادية والبشرية بالإضافة إلى صدور قرارات قد تكون مفاجئة تتضمن تغير في الهيكل الوظيفي. لذا يجب العمل على وضع مقترحات وآليات للتغلب على هذه المعوقات وذلك بتشكيل لجنة لدراسة الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية وضرورة تحليل المؤثرات الخارجية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية ودراسة تأثيرها على النظام التربوي والتعليمي واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Wilkins,2006) التي توصلت إلى أن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي ويعتمد هذا التأثير على عدة مؤثرات أهمها: حجم وتعقيدات النظام المقدم له الخدمة، والضغوط والتحوللات الاقتصادية، وسمعة النظام في المجتمع، والعلاقات غير الودية أو التنافسية بين ذوي المصالح، والنزوع إلى التخطيط الذي لا يقابله متابعة مثمرة.

ب- تحليل البيئة الداخلية:

جدول (٢) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كالمجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة الداخلية)

مستوي الدلالة	كا ²	اتجاه البند	النسبة النموية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		النود
						%	ك	%	ك	%	ك	
0.01	33.44	متوسط	60.51	0.9	1.82	51.09	94	16.3	30	32.61	60	رأى بأنه المسح شامل يبد تتياجات يئة سته.
0.01	101.23	متوسط	58.15	0.96	1.74	61.96	114	1.63	3	36.41	67	د كانات شرية أديئة حة في سته.
0.01	75.66	متوسط	59.24	0.95	1.78	58.15	107	5.98	11	35.87	66	بنة فعالية لم ري سة.

مستوي الدلالة	كا ²	اتجاه البند	النسبة النموية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البنود
						%	ك	%	ك	%	ك	
0.01	105.53	متوسط	58.51	0.97	1.76	61.96	114	0.54	1	37.5	69	بدون نقاط مقدمة تفاداة كافي مع نويات ويرية.
0.01	82.22	متوسط	56.16	0.91	1.68	61.96	114	7.61	14	30.43	56	يل ات صائية فرة الى مات.
0.01	93.4	متوسط	57.43	0.94	1.72	61.96	114	3.8	7	34.24	63	شاركة املون رسة في البيئة ظلية نيراتها.

مستوي الدلالة	كا ²	اتجاه البند	النسبة المنوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		النود
						%	ك	%	ك	%	ك	
0.01	99.17	متوسط	57.97	0.96	1.74	61.96	114	2.17	4	35.87	66	سنة ادارة رسنة اط ضعف مل على ها الجتها.
0.01	76.38	منخفض	54.53	0.87	1.64	62.5	115	11.41	21	26.09	48	د اعات عات بين سام وائر ذات ققة شظة وارد شرية درسة.

مستوي الدلالة	كا ²	اتجاه البند	النسبة النموية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		الننود
						%	ك	%	ك	%	ك	
غير دالة	3.99	متوسط	64.31	0.85	1.93	39.67	73	27.72	51	32.61	60	راك ليلين في رسة في دريب ميمة عدهم في ة طيط تتراتيجي.
0.01	33.4	متوسط	57.43	0.85	1.72	53.26	98	21.2	39	25.54	47	م نومات مة عن صادر تقطاب وارد ووعة لائمة لبات رسة زارة.

مستوي الدلالة	كا ²	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البند
						%	ك	%	ك	%	ك	
0.01	70.44	متوسط	58.33	0.92	1.75	57.45	1057	9.84	181	32.72	602	م

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا² دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية عند مستوى (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارة رقم (١٨)، 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 (نعم، إلى حد ما، لا) فيما عدا العبارة رقم (١٨) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها. كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة الداخلية) بنسبة مئوية (٥٨,٣٣%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٧٥ 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 بعض عبارات المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة الداخلية)، 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: العبارة رقم (١٨)، (١٠)، (١٢)، (١٣)، (١١)، (١٦)، (١٩)، (١٥)، (١٤).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على العبارة رقم (١٧) وهي " عقد اجتماعات ولقاءات بين الأقسام والدوائر ذات العلاقة بأنشطة الموارد البشرية والمدرسة. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (٥٤,٥٣%)، وبمتوسط حسابي (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (١ إلى ١,٦٦).

بالرجوع للجدول (٢) يتضح أن ممارسة إدارة المدرسة لعمليات التخطيط الاستراتيجي: البيئة الداخلية، كان بدرجة موافقة متوسطة وبدرجة موافقة منخفضة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٣٣ الى ١,٦٧) وهي على الترتيب، اشراك العاملين في المدرسة في التدريب والتنمية يساعدهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، إجراء عملية المسح الشامل لتحديد الاحتياجات الفعلية لمدرسته، دراسة فعالية النظام الإداري للمدرسة، تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في وضع الأولويات التطويرية، تحديد الامكانيات البشرية والمادية المتاحة في مدرسته، دراسة إدارة المدرسة لنقاط الضعف والعمل على تلافيها ومعالجتها، جمع المعلومات اللازمة عن مصادر استقطاب الموارد المتنوعة والملائمة لمتطلبات المدرسة والوزارة، تحويل البيانات الإحصائية المتوفرة إلى معلومات. حيث أن أعلى الاستجابات كانت لصالح الفقرة رقم (١٨) وهي " اشراك العاملين في المدرسة في التدريب والتنمية يساعدهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، بوزن نسبي بلغ (٦٤,٣١%) وهذه الدرجة تقع ضمن حد الكفاية المطلوب من مدير المدرسة، ولكنها تحتاج إلى تطوير ويرى الباحث أن هذه الفقرة من الممارسات المهمة التي يجب على إدارة المدرسة القيام بها، لأنه بناء عليها سيضمن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بحصوله على كوادرات مدربة ومؤهلة في مدرسته وسيولد الشعور بالرضا لدى العاملين. كما يعزو الباحث ذلك إلى ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم الأساسي وقلة الدورات التدريبية لديهم كذلك عدم وجود متخصصين وخبراء يستطيع من خلالها الممارسين للتخطيط الاستراتيجي الاستعانة بهم وعدم المام إدارة المدارس بمفهوم الإدارة الاستراتيجية حيث تتفق الدراسة مع دراسة (الهاشم، ٢٠٠٦) في عدم وجود متخصصين وخبراء في التخطيط الاستراتيجي يمكن الاستعانة بهم. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة

عساف (٢٠٠٥) في أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية.

ويتضح من الجدول (٢) أن العبارة " عقد اجتماعات ولقاءات بين الأقسام والدوائر ذات العلاقة بأنشطة الموارد البشرية والمدرسة" رقم (١٧) حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور حيث أخذت درجة موافقة منخفضة (١,٦٤) بنسبة بلغت (٥٤,٥٣) وهي درجة ضعيفة وتعبّر عن أداء غير مقبول لإدارة المدرسة ويفسر الباحث هذا القصور إلى أن إدارة المدرسة لا تمتلك المعرفة الكافية أو المهارة اللازمة لذلك أو كثرة انشغالها بأعمال أخرى تعتقد بأنها أكثر أهمية ويرى الباحث أن هذه الظاهرة قد تضعف دافعية العاملين نحو تحقيق الأهداف كما يرى الباحث ضرورة عقد اجتماعات ولقاءات بين الأقسام والدوائر ذات العلاقة بأنشطة الموارد البشرية والمدرسة لأهمية ذلك في سير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المحددة.

ج- صياغة رؤية ورسالة المدرسة:

جدول (٣) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كلاً للمجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: صياغة رؤية ورسالة المدرسة)

مستوي الدلالة	ك ^١	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		نود
						%	ك	%	ك	%	ك	

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

من خلال النتائج الموضحة أعلاه 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 العبارات أرقام (٢١، ٢٣، ٢٦، ٢٧)، 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 (نعم، إلى حد ما، لا) فيما عدا العبارات أرقام (٢١، ٢٣، ٢٦، ٢٧) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها.

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: صياغة رؤية ورسالة المدرسة) بنسبة مئوية (٦٥,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٩٥ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: صياغة رؤية ورسالة 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: العبارة رقم (٢٦)، (٢٣)، (٢١)، (٢٧)، (٢٠)، (٢٤)، (٢٥)، (٢٩)، (٢٢).

بالرجوع إلى الجدول رقم (٣) يتضح أن درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: صياغة رؤية ورسالة المدرسة، كان بدرجة موافقة كبيرة وبنسبة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) وهي بالترتيب وضع رسالة تتميز بالوضوح والواقعية، وضع رؤية للمدرسة تتسم

١٠,٠١	٥٥,٠٩	متوسط	٦٧,٧٥	١٠,٩٦	٢,٠٣	٤٤,٥٧	٨٢	٧,٦١	١٤	٤٧,٨٣	٨٨	مع دافا املة مع ب وير لة ية سية.
١٠,٠١	٥٥,٠٩	متوسط	٦٧,٧٥	١٠,٩٦	٢,٠٣	٤٤,٥٧	٨٢	٧,٦١	١٤	٤٧,٨٣	٨٨	ياغة دافا حة املين سة.
١٠,٠١	٥٥,٠٩	متوسط	٦٧,٧٥	١٠,٩٦	٢,٠٣	٤٤,٥٧	٨٢	٧,٦١	١٤	٤٧,٨٣	٨٨	مع دافا لة ة قن.

١٧	٤٤,٠٢	٢٠	١٠,٨٧	٨٣	٤٥,١١	١,٩٩	٠,٩٥	٢٦,٣	متوسط	٤١,٨٢	٠,٠١
١٨	٥٩٣	١٢٠	٩,٣٢	٥٧٥	٤٤,٦٥	٢,٠١	٠,٩٥	٢٧,٠٠	متوسط	٤٨,٢٣	٠,٠١
١٩	٥٩٣	١٢٠	٩,٣٢	٥٧٥	٤٤,٦٥	٢,٠١	٠,٩٥	٢٧,٠٠	متوسط	٤٨,٢٣	٠,٠١

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

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (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 (نعم، إلى حد ما، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: صياغة الاهداف) بنسبة مئوية (٦٧,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٠١ 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 المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: صياغة الأهداف)، 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: العبارة رقم (٣٠) ، (٣١)، (٣٢)، (٣٣)، (٣٤)، (٣٦)، (٣٥).

بالنظر إلى الجدول (٤) يتضح أن درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: صياغة الأهداف، كان بدرجة موافقة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) وهي بالترتيب وضع أهدافاً شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية و التعلمية، صياغة الأهداف بشكل قابل للقياس، مراعاة بأن تكون الأهداف الموضوعية مترابطة، وضع الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية من قبل العاملين بما تتسق مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة والوزارة، مساهمة الأهداف الاستراتيجية الموضوعية في حث الموظفين على استخدام التخطيط الاستراتيجي في العمل. وأن أعلى الاستجابات كانت لصالح الفقرة (٣٠) وهي "وضع أهدافاً شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية"، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٦٧,٧٥)، وهي درجة تقع ضمن حد الكفاية، ولكنها ليست بالمستوى المنتظر من إدارة المدرسة ويعمل الباحث ذلك بأن الأهداف على جانب كبير من الأهمية لما تحققه من وظائف مهمة للمدرسة كما أنها تمثل نقطة ارتكاز تبنى عليها مدخلات العملية التربوية، و تحقيق الأهداف يتطلب موارد مادية وبشرية يجب أن تكون واضحة ومحددة للجميع، وأن توزع إدارة المدرسة الأدوار والمهام للعاملين ليعي كل منهم دوره في تحقيق الأهداف، كما يجب على إدارة المدرسة أن تحدد المخصصات المالية والموارد المادية التي ينبغي عدم تجاوزها أثناء تحقيق الأهداف. وانفقت الدراسة مع دراسة الشامسي (٢٠١٠) في أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين في منظمات التربية والتعليم على المشاركة في تحديد رؤية ورسالة وصياغة الأهداف الاستراتيجية في منظماتهم. ودراسة

(seibr,2004) التي أشارت إلى وجود علاقة بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ وأهداف الإدارة الاستراتيجية.

(هـ) تحديد البدائل الاستراتيجية:

جدول (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً للمجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحديد البدائل الاستراتيجية)

مستوي الدلالة	كاً	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الاحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	لا		إلى حد ما		نعم		نود
						%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	٣٣,٦٦	متوسط	٥٩,٩٦	٠,٨٩	١,٨	٥١,٦٣	٩٥	١٦,٨٥	٣١	٣١,٥٢	٥٨	س على عدد بدائل اتيجية عة.
٠,٠١	٧٥,١٧	منخفض	٥٣,٢٦	٠,٨٤	١,٦	٦٣,٠٤	١١٦	١٤,١٣	٢٦	٢٢,٨٣	٤٢	مع شكلات يمكن سدث فى بيل.

٠,٠١	٨٣,٦٢	منخفض	٥٤,٣٥	٠,٨٨	١,٦٣	٦٣,٥٩	١١٧	٩,٧٨	١٨	٢٦,٦٣	٤٩	لل مرات ة الهيكل لي سنوات ة ية بما ص ة.
٠,٠١	٥٧,١١	متوسط	٥٧,٠٠	٠,٨٨	١,٧١	٥٧,٣٤	٦٣٦	١٤,١٦	١٥٦	٢٨,٥٦	٣١٥	وع

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

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متنسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحديد البدائل الاستراتيجية) بنسبة مئوية (٥٧,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (١,٧١ 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 بعض عبارات المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحديد البدائل 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: العبارة رقم (٣٧)، (٣٩)، (٤١).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المجال الأول (درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحديد البدائل 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: العبارة رقم (٤٢)، (٣٨).

بالرجوع إلى الجدول رقم (٥) يتضح أن درجة ممارسة إدارة المدرسة بالمحافظات التعليمية لعمليات التخطيط الاستراتيجي: تحديد البدائل الاستراتيجية، كان بدرجة موافقة متوسطة وبدرجة موافقة منخفضة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (١,٦٧ إلى ٢,٣٣) وهي بالترتيب الحرص على تحديد عدد من البدائل الاستراتيجية المتنوعة، وضع البدائل الاستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، إشراك المسؤولين في المدرسة في تحليل المؤثرات المحلية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي. ويتضح أن استجابات أفراد العينة تراوحت أوزانها النسبية بين (٥٩,٩٦%)، (٥٥,٠٦)، وهي درجات دون حد الكفاية المطلوب وتعبر عن أداء متدن ويحتاج إلى تطوير ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن النمط الإداري الذي تتبعه إدارة المدرسة هو النمط الدكتاتوري الذي لا يؤمن بإشراك الآخرين في تحليل المؤثرات المحلية وأن العلاقة بين الإدارة المدرسية والمروسين ليست قائمة على التعاون ويدل على ذلك استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمشاركة المدير لهم في اتخاذ القرارات. واتفقت الدراسة مع دراسة منال الحربي (٢٠١٠) في وجود ضعف في تفهم القيادات العليا لأهمية التغيير والتجديد.

ويتضح من الجدول (٥) أن العبارتين " تحليل التغييرات المتوقعة على الهيكل التنظيمي خلال سنوات الخطة الخمسية بما يخص المدرسة" و " توقع المشكلات التي يمكن أن تحدث للمدرسة في المستقبل" حصلت على ادنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور حيث أخذت درجة موافقة منخفضة (١,٦٣) وهي درجات تقع دون حد الكفاية المطلوب وتعبّر عن أداء ضعيف وغير مقبول ويفسر الباحث ذلك إلى أن إدارة المدرسة لا تمتلك المهارة والمعرفة الكافية أو أنها تواجه مشكلات تحد من توافر الكفايات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي حيث اتفقت الدراسة مع دراسة منيرة الذيب (٢٠١٢) في أن هناك مشكلات تحد من توافر تلك الكفايات لمديرات المدارس الثانوية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، كما يرى الباحث أن ضعف الصلاحيات الممنوحة لها جعلها تعزف عن ذلك لعدم قناعتها بقدرتها على التحليل و التغيير. وهذا ما أشارت إليه دراسة منال الحربي (٢٠١٠) في وجود ضعف في تفهم القيادات العليا لأهمية التغيير والتجديد كذلك جمود اللوائح والقوانين التي تقيد القيادات في واقع العمل.

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

ويمكن تقسيم هذه النتائج إلى أربعة عناصر كالتالي:

أ- نقاط القوة Strengths: وهي الخصائص الإيجابية المادية وغير المادية الداخلية الواقعة داخل المدرسة وتقع ضمن سيطرتها. إذ تبين من تحليل نتائج الدراسة الميدانية أن درجة وعي أفراد العينة في معظم العبارات في أقسام الاستبانة حصلت على متوسطات حسابية متوسطة، ولا تعد هذه النتائج نقاط قوة حقيقية يمكن الاعتماد عليها ولكنها بلا شك أفضل من نتائج ذات متوسطات حسابية متدنية.

إن حصول عبارات كثيرة على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة ربما يكون في حد ذاته نقاط قوة إذا أمكن مستقبلاً تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية وحينها يمكن رصدها فعلياً كنقاط قوة.

ب- نقاط الضعف **Weaknesses**: وهي الخصائص السلبية المادية وغير المادية الداخلية الواقعة داخل المدرسة وتقع ضمن سيطرتها؛ إذ تبين من تحليل نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

١- تحليل البيئة الخارجية وتمثل في:

- عدم وجود تعاون بين المدرسة والمسؤولين في الإدارة العليا.
- ضعف في متابعة التطورات التقنية والعلمية والمعرفية ومدى تأثيرها على المدرسة.
- ضعف في تحديد التهديدات والمخاطر التي تؤثر على المدرسة لتفاديها.
- قصور في الكشف عن الفرص المتاحة والمتوفرة في البيئة الخارجية للاستفادة منها.
- عدم إشراك العاملين في المدرسة في تحليل المؤثرات الخارجية التي يجب مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي.

٢- تحليل البيئة الداخلية وتمثل في:

- قلة اشراك العاملين في المدرسة في التدريب والتنمية يساعدهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم إجراء عملية المسح الشامل لتحديد الاحتياجات الفعلية لمدرسته.
- لا توجد دراسة لفعالية النظام الإداري للمدرسة.
- قصور في تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في وضع الأولويات التطويرية.
- قصور في تحديد الامكانيات البشرية والمادية المتاحة في مدرسته.
- عدم دراسة نقاط الضعف والعمل على تلافيها ومعالجتها.
- قلة مشاركة العاملون في المدرسة في تحليل البيئة الداخلية ومتغيراتها.

- ندرة جمع المعلومات اللازمة عن مصادر استقطاب الموارد المتنوعة والملائمة لمتطلبات المدرسة والوزارة.

- عدم تحويل البيانات الاحصائية المتوفرة إلى معلومات.

٣- رؤية ورسالة المدرسة وتتمثل في:

- عدم وضع رسالة تتميز بالوضوح والواقعية.
- عدم وضع رؤية للمدرسة تتسم بالوضوح.
- عدم وضع رؤية تتبنى فلسفة تربوية واضحة.
- لا تتضمن الرسالة حاجات المجتمع المحلي.
- لا يوجد صياغة للرؤية في ضوء معطيات بيئة العمل الحقيقية والمؤشرات العلمية المستقبلية.

- عدم صياغة رسالة تتسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

- عدم وضع رؤية تؤدي بالمدرسة إلى التميز وتتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل مستمر.

- عدم إشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة.

- عدم مراعاة بأن تكون رسالة المدرسة قابلة التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

- عدم التركيز على تحقيق التكامل بين المدرسة والمديرية عند صياغة الرؤية.

٤- صياغة الأهداف وتتمثل في الآتي:

- ضعف في وضع أهدافاً شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية والتعلمية.

- عدم صياغة أهدافاً واضحة للعاملين بالمدرسة.

- عدم وضع أهدافاً واقعية وقابلة للتطبيق.

- عدم صياغة الأهداف بشكل قابل للقياس.
- عدم مراعاة بأن تكون الأهداف الموضوعية مترابطة.
- قلة وضع الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية من قبل العاملين بما تتسق مع الأهداف الاستراتيجية للمدرسة والوزارة.
- قلة مساهمة الأهداف الاستراتيجية الموضوعية في حث الموظفين على استخدام التخطيط الاستراتيجي في العمل.

٥- البدائل الاستراتيجية وتمثل في الآتي:

- عدم الحرص على تحديد عدد من البدائل الاستراتيجية المتنوعة.
- لا يوجد مراعاة عنصر الزمن والتوقيت المناسب عند اختيار البديل.
- عدم وضع البدائل الاستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة وتجنب المخاطر.
- عدم اشراك المسؤولين في المدرسة تحليل المؤثرات المحلية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي.

ثالثاً: مقترحات لزيادة درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم
الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس

يمكن طرح المقترحات التالية لزيادة درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي
بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس:

١. رؤية المدرسة:

من حيث رؤية المدرسة يجب أن:

- تقود عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمدرسة.
- توحد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمدرسة.
- تتطلع إلى المستقبل مع أخذ الوضع الحالي للمدرسة ومواردها المتاحة.

- ترتبط بالمخرجات المتوقعة المنسجمة مع أهداف المدرسة.
- تتسم بالاستقرار، وتحتوي على قدر من التحدي.
- تتصف بالوضوح والمرونة والاختصار والواقعية.
- تؤدي إلى إنجاز متميز يتلاءم مع تغييرات البيئة.
- تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمع المدرسي والمحلي.
- تسمح بتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع العاملين.
- تكون معلنة للعاملين وأولياء الأمور والإدارة العليا.

٢. رسالة المدرسة:

من حيث رسالة المدرسة يجب أن:

- ترتبط رسالة المؤسسة مع رؤيتها المستقبلية.
- وضع رسالة تتميز بالوضوح والواقعية.
- تصاغ بشكل يزيد من إقناع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.
- تحدد الغاية التي وجدت من أجلها المدرسة.
- تحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهدافها.
- تحدد الغايات والأهداف التي تسعى المدرسة إلى بلوغها.
- تراعي الوضوح والدقة في تحديدها.
- تساعد الإدارة المدرسية على تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها.
- يشترك في صياغتها العاملين والمعنيين بأمور التعليم.
- تبرز جوانب التميز لدى المدرسة.
- تحفز العمل والإبداع لدى العاملين دخل المدرسة.

- تصاغ بما يتناسب وأعراف ومعتقدات وقيم المجتمع.

٣. صياغة الأهداف الاستراتيجية:

من حيث صياغة الأهداف الاستراتيجية يجب أن:

-تطور قدرات العاملين نحو التفاعل مع أي تغيرات في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.

-تتصف بالواقعية والشمولية والدقة وقابلية القياس.

- تعكس رؤية ورسالة المدرسة.

-تتمي كفاءة العاملين في استثمار مواطن القوة والفرص المتاحة.

-تفعل أدوار وأنشطة وحدات التدريب والجودة.

-توثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

-توضع أهدافاً متدرجة تحفز على الأداء المميز.

-يشترك في اعدادها أعضاء من المجتمع المحلي والمدرسي.

٤. تحليل البيئة الداخلية:

من حيث البيئة الداخلية يجب أن:

-توجد بيئة محفزة للمعلمين والطلاب على التعلم والابداع.

-يشترك العاملين في المدرسة في صنع القرار.

-يسود النمط اللامركزي في إدارة مدارس التعليم الأساسي.

-توجد نظم فعالة لتلقي الشكاوى والمقترحات داخل المدرسة.

-يساعد المناخ المدرسي على التطوير والتجديد في العمل.

-يطبق نظام التقويم الشامل بفاعلية داخل المدرسة.

- يتوفر نظم المعلومات والاتصال المختلفة كالأنترنيت والبريد الإلكتروني.
 - تحرص إدارة المدرسة على تطبيق نظام الجودة والاعتماد.
 - تستخدم إدارة المدرسة الموارد البشرية المتاحة بكفاءة.
 - توجد روتينية في تطبيق اللوائح والقرارات من قبل إدارة المدرسة.
 - تستخدم مرافق المدرسة كالملاعب والمكتبة لخدمة الجمهور في غير أوقات العمل الرسمية.

- يوجد اهتمام بالبنية التحتية للمدارس والتحديث المستمر لها.
 - تنظم إدارة المدرسة برامج التنمية المهنية للعاملين.

٥. تحليل البيئة الخارجية:

من حيث البيئة الخارجية يجب أن:

- توجد روابط قوية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
 - توجد فرص للحصول على الاعتماد الأكاديمي لمدارس التعليم الأساسي.
 - تستثمر الفرص المتاحة للبيئة الخارجية.
 - تحدد المخاطر والتحديات التي قد تعترض العمل المدرسي.
 - توجد لمواجهة التي قد تعترض العمل المدرسي.
 - تعزز الرؤية المستقبلية من خلال تحليل عناصر البيئة الخارجية.
 - يوجد وعي مجتمعي بأهمية المشاركة في تطوير التعليم المدرسي.
 - تشارك الجامعات وكليات التربية في تحسين وتجويد الأداء التعليمي داخل المدرسة.
 - يوجد حرص لدى أولياء الأمور على حضور مجالس الآباء / الأمهات لمناقشة مشكلات المدرسة.

يوجد مشاركة من بعض الهيئات الدولية والجمعيات الخيرية في دعم وتطوير التعليم الأساسي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام-دراسة تحليلية تطبيقية-مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٢)، ٢٠٠٢.
٢. أحمد بن حمود بن إبراهيم السرحني، واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٠.
٣. أحمد خاطر، الهدف ما بين الاستراتيجي والتكتيكي، مجلة الأفكار الذكية، ع(١٠)، ٢٠٠٨، ص ٦٥.
٤. أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠١٠.
٥. أحمد علي الحاج، التخطيط التربوي الاستراتيجي-الفكر والتطبيق - دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
٦. أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
٧. ادريس ثابت، وجمال المرسي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الاولى، الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦.
٨. إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠١.
٩. امين محمد النبوي، مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٨.

١٠. إيداد علي الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.
١١. بيومي محمد ضحاوي، و محمد ابراهيم، رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤.
١٢. تعريب علاء الدين ناظوريه، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان، ٢٠٠٩.
١٣. حسن مختار حسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، عدد (٦)، ٢٠٠٢.
١٤. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم عمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن، ٢٠٠٥.
١٥. سالم بن راشد بن حميد الشامسي، قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية "دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة تشرين، سوريا، ٢٠١٠.
١٦. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، ٢٠١٠.
١٧. سلوى السبكي، و علي عبد العزيز، الدليل التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ٢٠١٩.
١٨. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال - منظور كلي، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٠.
- طارق محمد السويدان، و محمد العدلوني، كيف تكتب خطة استراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٤.
١٩. عادل السيد الجندي، الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي، مكتبة الرشيد، الرياض، ٢٠٠٢.

٢٠. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية
٢٠٠٢.
٢١. عبد العزيز مخيمر، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة
المنصورة، مصر، ٢٠٠٥.
٢٢. عزة جلال مصطفى، مرجع في الإدارة التربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة،
٢٠١٣.
٢٣. عصرية ضاوي السعدي، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم
العام بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، معهد البحوث والدراسات
العربية، القاهرة، ٢٠١٠.
٢٤. علي سيف اليعربي، مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي
بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة
نزوى، سلطنة عمان، ٢٠١٣.
٢٥. فهد عبدالله النعيم، و مصطفى محمود، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير
والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨،
ص ٤٦٤.
٢٦. محمد عبد الخالق مدبولي، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، الدار العربية للكتاب،
القاهرة ٢٠٠١.
٢٧. كمال حسني بيومي، تحليل السياسات التربوية وتخطيط التعليم - المفاهيم
والمداخل والتطبيقات، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٩.
٢٨. ماجد مساعده، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار
المسيرة، عمان، ٢٠١٣.

٢٩. محمد السيد عباس، الخطة الاستراتيجية المدرسية - دليل عمل إرشادي - الامارات العربية المتحدة: دار القلم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٣٠. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
٣١. محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، ٢٠٠٨.
٣٢. محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظري والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
٣٣. محمد شامس الحوسني، درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم، مجلة دراسات، مجلد ٣٦، الجامعة الاردنية، عمان، ٢٠٠٩.
٣٤. زوينة ناصر البحري، التخطيط الاستراتيجي كمدخل الاحتياجات التعليمية من الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان نموذج مقترح، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ٢٠١٠.
٣٥. محمد متولي غنيمة، التخطيط التربوي، دار المسيرة، عمان، ٢٠١٢.
٣٦. مصطفى ابو محمود، المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، ٢٠٠٤.
٣٧. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٥.
٣٨. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠١.
٣٩. نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥.

٤٠. نبيل محمد مرسي، واحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٤١. نعمه عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، ٢٠١٠.
٤٢. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات، دار جدارا للكتاب العالمي، الأردن، ٢٠٠٩.
٤٣. وائل صبحي شبلاق، دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦، ص٦٣.
٤٤. وائل محمد إدريس، وخالد محمد، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، ٢٠٠٧.
٤٥. وزارة التربية والتعليم، دليل عمل مدارس التعليم الأساسي، ٢٠٠٣.
٤٦. وزارة التربية والتعليم، دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ٢٠٠٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

47. Johnson ,J.A , Strategic planning in the Millard Public Schools. **P. h.D. dissertation** ,The University of Nebraska-Lincoln ,United States-Nebraska,2004
48. Moxle, S.E,Strategic planning process used in school districts in the southeastem United States.dissertation ,University of Central Florida ,United Florida,2003
49. Nir, Adam E, Strategic Plans and Principals, Needs for Control. **Journal of School Leadership**. 10(4).332_344,2000
50. Price, Martha-j, Strategic Planning and the link to implementation in selected Illinois school districts, Southern Illinois University,vol.62-07a,of Dissertation Abstracts International, pp2307, 2001

51. Riggs, Robert O , & Vale sky, Thomas C ,The Application of Strategic Planning to The Development of Statewide Educational Programs, Educational Planning, Vol,8,No,01,PP,3-11,1989
52. Whelan ,Thomas L, Hanger ,David ,Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall ,2000.
53. Wilkins, j. Ch. Participant perception of strategic planning in an urban school district. a case study. dissertation ,cardinal stretch university, united states-wisconsin.2006.
Williams.Tasha s. strategic Planning in Illinois community colleges,chicage,Illinois.2009