

## **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة سراة عبيدة**

### **إعداد**

**د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني**

**دكتوراه / تخصص الإدارة والإشراف التربوي - قسم الإدارة والإشراف التربوي /**

**كلية التربية/ جامعة الملك خالد**

## معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري

ومديرات المدارس في محافظة سراة عبيدة

فيصل محمد عبدالله الشهراني

قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

البريد الإلكتروني: [modrba@hotmail.com](mailto:modrba@hotmail.com)

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في محافظة سراة عبيدة، والتعرف على معوقات تطبيقه، والمقترحات التي تساهم نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) بعد التأكد من صدقها وثباتها على مجتمع البحث والبالغ عددهم (200) المكون من مديري ومديرات المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: أن درجة إجابات مديري ومديرات المدارس نحو المقترحات التي يمكن إجراؤها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي كان في حدود الاختيار عالية جداً، وبمتوسط حسابي عام (4.24) من أصل (5) درجات. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للنوع في كل من المحور الأول (الممارسة)، والمحور الثاني (المعوقات) حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في هذين المحورين. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للخبرة في كل من المحور الأول (الممارسة)، والمحور الثاني (المعوقات) حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في هذين المحورين. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للبرامج التدريبية جميع المحاور حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في هذين المحورين. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للنوع في محور (المقترحات) لصالح الإناث حيث كان متوسط رتبهم (79.15) في مقابل (57.21) للذكور. ومستوى الدلالة (0.05). وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للخبرة في محور (المقترحات) لصالح من لديهم خبرة من 10-20 سنة، حيث كان متوسط رتبهم (72.62)، ومستوى الدلالة (0.05).

الكلمات المفتاحية: معوقات، التخطيط الاستراتيجي، مديري ومديرات المدارس الثانوية.

## **Obstacles of Implementing School Strategic Planning from the Viewpoints of School Principals in Sarat Abidah Governorate**

**Faisal Mohammad Abdullah Al-Shahrani**

**Department of Educational Administration and Supervision, Faculty of Education, King Khalid University**

Email: modrba@hotmail.com

### **ABSTRACT**

This study aimed to identify the degree of school principals (males and females) practice of school strategic planning processes in Sarat Abidah governorate and the obstacles of implementation as well as some suggestions for implementation. The researcher made use of the descriptive analytical method, and administered a questionnaire for collecting the study data after assuring its validity and reliability. The research community consisted of 200 school principals. The results of the study revealed that the level of school principals' agreement about the suggestions that might be conducted was very high as the general mean was (4.24) out of (5) scores. There were no statistically significant differences due to gender in the first dimension (practice) and the second dimension (obstacles) as it was revealed that the level of significance is greater than (0.05) in those two dimensions. Furthermore, there were no statistically significant differences due to the experience in both the first dimension (practice) and the second one (obstacles), as it was found that the level of significance is greater than (0.05) in such two dimensions. Moreover, there were no statistically significant differences due to the training programs of all the dimensions, as the level of significance was greater than (0.05) in the two dimensions. There was a statistically significant differences due to the gender variable in the suggestions dimensions in favor of females, as the mean was (79.15) for males compared to (57.21) for males and the significance level was (0.05). There were statistically significant differences due to experience in the suggestions dimensions in favor of those with experience of 10-20 years, as their rank mean was 72.62, and the level of significance was 0.05.

*Keywords:* Obstacles, Strategic Planning, High Schools Principals.

## مقدمة:

منذ أن خلق الله الأرض ومن عليها كان الإعداد للعمل والتخطيط له عاملاً أساسياً في نجاح ذلك العمل، وتحقق أهدافه، وجميع الحضارات السابقة واللاحقة لم تكن لولا توفر التخطيط عنصراً أساسياً في تكوينها، وللتخطيط أنواعه ومراحلها التي تعددت وتطورت مع مرور الزمن.

وفي العصر الحديث راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت في الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة، إلا إنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط، ومن هنا ظهر (التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning) ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى. (بني حمدان، 2007م، 6).

ويرجع أصل التخطيط الاستراتيجي إلى مجتمع التجار، وفي يومنا هذا يمارس التخطيط الاستراتيجي من قبل معظم الشركات الكبرى وعدد متزايد من المؤسسات الصغرى (كون، 1986م، 91)

وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى الذي تعرض لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط. (بني حمدان، 2007م، 6).

وفي المملكة العربية السعودية بدأت عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ بعداً مهماً في العديد من المرافق الحكومية والأهلية، حيث يشير الكريدا (2009، 21) إلى أنه بدأ يتردد من حين لآخر إعلان القطاعات المختلفة عن خططها ذات التوجه الاستراتيجي، كما حدث في خطة وزارة التربية والتعليم للسنوات العشر 1425-1435هـ التي تم تضمينها في خطة التنمية الثامنة للدولة، وفي الميدان التربوي كانت هناك العديد من المحاولات التي تتبع التوجه الاستراتيجي في تنظيماًتها على مستوى المدرسة كمشروع المدارس الرائدة الذي تبنته وزارة التربية والتعليم، والذي اعتمد منهجية التخطيط الاستراتيجي.

وقد اتخذت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية التخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط لكافة مستوياتها الإدارية بدءاً من الوزارة وإدارات التربية والتعليم وانتهاءً إلى المدرسة، ولتحقيق ذلك فقد تبنت إنشاء دليل يقود مدير المدرسة لإعداد خطته الإستراتيجية للمدرسة وفق منهجية علمية تبدأ من مرحلة الاستعداد والتهيئة للتخطيط (التخطيط للتخطيط) ، ثم مرحلة تحليل واقع البيئة التخطيطية

(تشخيص الواقع) بما فيها من عمليات: جمع البيانات ووصفها وتحليلها، وبناء المؤشرات التربوية وذلك بقصد: بناء رؤية المدرسة وأهدافها ثم تصميم الخطة التنفيذية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تحقق ما رُسم من أهداف ثم مرحلة متابعة وتقويم الخطة لضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية (العسكر، فراج، المنصور، الجنوبي، الأخر، 2011م، 6).

ولذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي والمعوقات التي تواجههم لتفعيل توجهات وزارة التربية والتعليم في هذا المجال.

#### مشكلة الدراسة:

تعتبر المدرسة هي مقصد جميع الأفكار التطويرية الهادفة للرقى بمستويات العملية التربوية والتعليمية، ويعد مدير المدرسة أحد الركائز المهمة في تحقيق وإنجاح تلك الرؤى والأفكار متى ما استخدم الأسلوب العلمي في الإدارة والذي يعتمد بشكل كبير على التفكير والتخطيط الاستراتيجي (العسكر وآخرون، 2011م، 9)

ويشير العبسي (2004م) في دارسته إلى أن معظم المدارس الثانوية تعتمد الخطة السنوية التطويرية تليها الخطة السنوية التقليدية ثم الخطة طويلة المدى، لتأتي الخطة الإستراتيجية أقلها نسبة (1.5%) من الإجمالي.

لذلك فإن تبني التخطيط المدرسي وتطبيق مبادئ وأساليب عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي أصبح ضرورة ملحة في ظل الضعف الموجود لدى مديري ومديرات المدارس نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.

وقد أورد أبو ناصر (2010م) أن المملكة العربية السعودية بذلت جهوداً للتطوير نحو التخطيط الاستراتيجي في بعض مناطق المملكة ونشره في منظمات ومؤسسات التربية والتعليم (238).

وقد أشار العوين (2006) إلى وجود ضعف مشاركة الميدان التربوي في بناء الرؤية والرسالة، بالإضافة إلى عدم وضوح تحليل البيئة الخارجية للتعليم (3).

كما أشار الكريدا (2009) في دراسته إلى وجود العديد من المشكلات والمعوقات ذات الصلة المباشرة بغياب عملية التخطيط المدرسي (5).

لذلك فإن الدراسة الحالية تحاول الكشف عن القصور في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام في محافظة سراة عبيدة.

### أسئلة الدراسة:

1. ما مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة؟
2. ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في محافظة سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد الدراسة - مديري ومديرات المدارس -؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في متغيرات (الخبرة، والنوع، والبرامج التدريبية) في مدارس البنين والبنات التابعة لإدارة التربية والتعليم في محافظة سراة عبيدة؟
4. ما مقترحات أفراد الدراسة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.
2. تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر أفراد الدراسة - مديري ومديرات مدارس إدارة التربية والتعليم في محافظة سراة عبيدة.
3. التعرف على الفروق - إن وجدت - في آراء أفراد الدراسة - نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس البنين والبنات التابعة لإدارة التربية والتعليم في محافظة سراة عبيدة.
4. التعرف على مقترحات أفراد الدراسة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من خلال أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية التعليمية، كما تتركز أهميتها في الآتي:

- 1- أن هذه الدراسة قد تسهم في تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من خلال معرفة معوقات التطبيق، ومقترحاته.
- 2- قد تسهم في مساعدة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم على معرفة مدى تطبيق مديري ومديرات المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.

3- أنها قد تسهم في التوسع في الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.

#### حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: تناولت الدراسة مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقات التطبيق، ومتطلباته، في مدارس التربية والتعليم في محافظة سراة عبيدة.
2. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات مدارس إدارة التربية والتعليم في محافظة سراة عبيدة.
3. الحد الزمني: نُفذت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1433/1432هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

##### المعوقات:

يقصد بالمعوقات: جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية التي تعيق المدير عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها (المغدي، 1997، 71)

وتعرف المعوقات إجرائياً في هذه الدراسة: مجموعة المؤثرات السلبية التي تعيق مديري ومديرات المدارس في محافظة سراة عبيدة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

##### التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية تتصور بها المنظمة مستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل وتوفر هذه الرؤية المستقبلية لحالة المنظمة معرفة الاتجاه الذي يجب أن توجه إليه الجهود لتحقيق الأهداف) (السعيد، 1429هـ، 38)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة: تلك العملية المنظمة التي تبدأ بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المجالات المختلفة للتربية والتعليم ووضع رؤية ورسالة وأهداف تسعى المدرسة لتحقيقها عبر خطة تشغيلية مع الأخذ في الاعتبار جميع البدائل المطروحة عند حدوث أي طارئ.

## الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل مفهوم التخطيط وأنواعه، والتخطيط الاستراتيجي، وأبرز نماذجه، وتوظيف التخطيط الاستراتيجي في التعليم، والتخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية.

## التخطيط الاستراتيجي:

يختلف التخطيط الاستراتيجي اختلافاً كبيراً عن التخطيط العادي، فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، ولكن التخطيط الاستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية، وهو يبدأ بقفزة إلى المستقبل، وقد لا تكون ذات علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة، بل تعكس التغيرات المتوقعة في البيئة. (أبو النصر، 2009م، 83).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضا يمثل الجوهر في نظام الإدارة. لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات، والتخطيط قصير المدى، ثم عزز لاحقاً بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة لتظهر عمليات التخطيط الشامل، ومع زيادة هذا التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز في حياة المنظمات، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشكلات والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية. (بني حمدان، إدريس. 2007م، 6)

## أهداف التخطيط الاستراتيجي:

أورد السكارنة (2010م، 95) عدة أهداف للتخطيط الاستراتيجي منها:

- 1- تحديد وتوجيه المسارات للمنظمة.
- 2- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- 3- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- 4- تحديد وصياغة الغايات والأهداف للمنظمة.
- 5- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- 6- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة.
- 7- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.



- 8- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- 9- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة العمل.

### عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:

- 1- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، سواء كانت خارجية أم داخلية، مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- 3- تحديد الأهداف والغايات.
- 4- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- 5- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- 6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- 7- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- 8- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية (السكرانة، 2010م، 100).

### خصائص التخطيط الاستراتيجي:

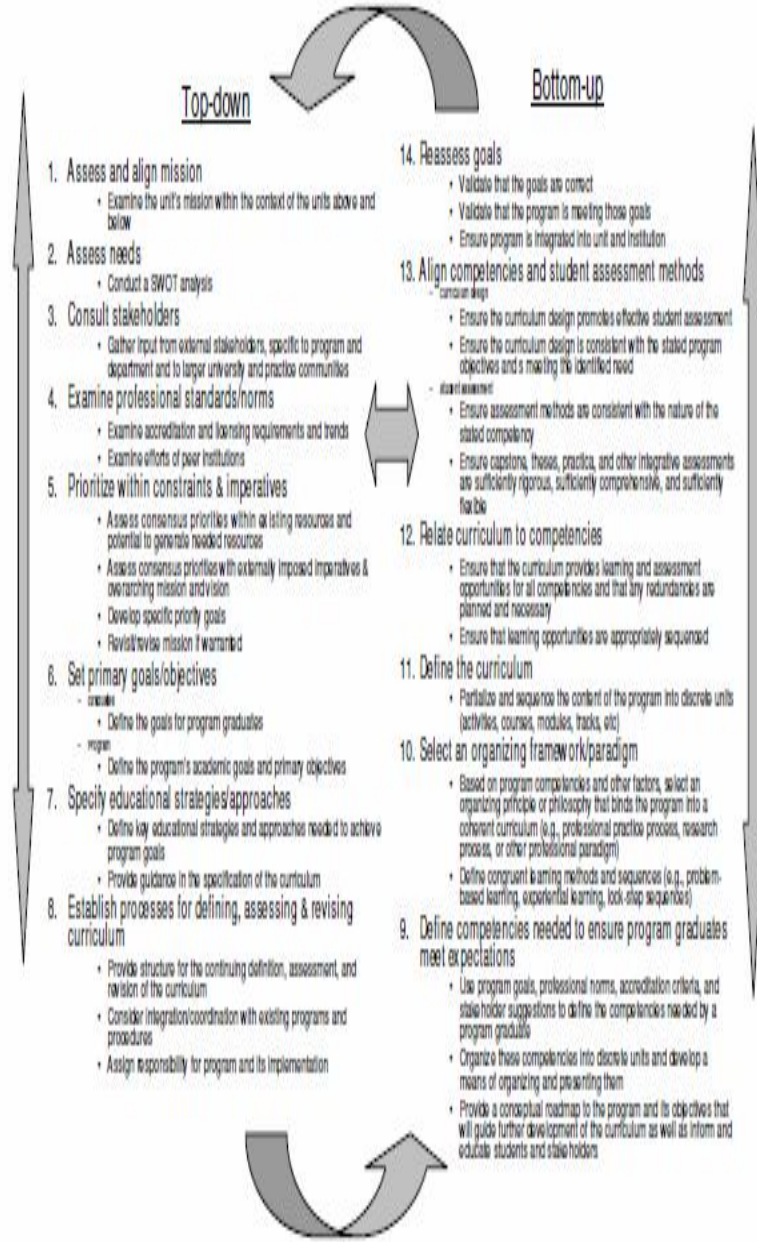
يتميز التخطيط الاستراتيجي عند السكرانة (2010م، 113) بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

#### 1- الآثار الطويل الأجل:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية ومهامه في المنظمة وهذا لا يظهر إلا في الأجل القصير، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

- 2- المشاركة الواسعة:  
يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا، ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
  - 3- المرونة:  
يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة، لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
  - 4- حشد الطاقات الكامنة والموارد:  
يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواءً الذاتية، أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
  - 5- المستقبلية:  
ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
  - 6- الترتيب للخيارات والأوليات:  
من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أما المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.
- نماذج للتخطيط الاستراتيجي:

تتوافر العديد من نماذج التخطيط الاستراتيجي وتختلف في الشكل والمكونات، وعلى سبيل المثال أورد ثمبسون وهارفر وأوري (Thompson, Harver, Eure, 2009) نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على الكفاءة، والذي يمثله الشكل التالي:

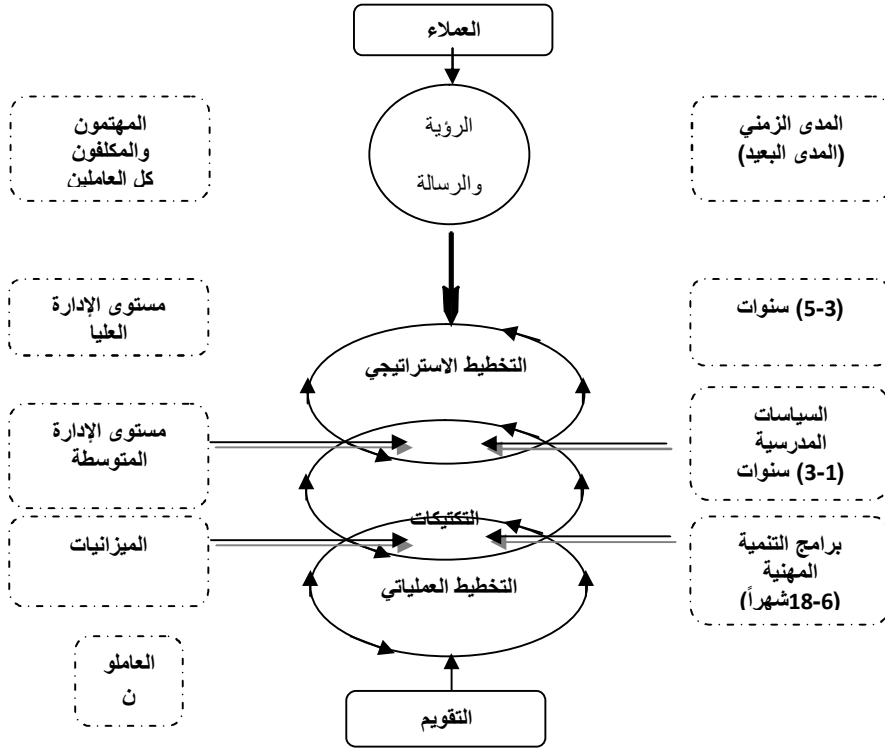


شكل 1 نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على الكفاءة عند ثمبسون وزملاؤه (2009).

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري ومدبرات المدارس في محافظة سراة عبيدة  
د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني

ويتكون نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على الكفاءة عند تمسبون وزملاؤه من قائمتين متصلتين هما: التخطيط من أعلى إلى أسفل، والتخطيط من أسفل إلى أعلى، ويضم هذا النموذج (14) عنصراً، حيث يبدأ بتقييم الاحتياجات، وينتهي بإعادة تقييم الأهداف.

كما أورد برنهام (1994) نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي المدرسي كما في الشكل التالي:



شكل 2 : نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي عند برنهام (1994)

وقد أشار عقلان (2009م) إلى أن ما يميز هذا النموذج عن غيره من النماذج الأخرى المشابهة هو التغلب على الهرمية والتراتب في مستويات التخطيط من خلال تأكيده على التغذية الراجعة وكذا الرقابة والمتابعة أثناء تنفيذ الخطة العملية من أجل تعديل ومراقبة الخطة الإستراتيجية. أما مكوناته في ثلاث مراحل رئيسية: (مرحلة التخطيط الاستراتيجي، ومرحلة التكتيكات، ومرحلة التخطيط العملي) متقاطعة وبينهما ربط تبادلي

يتضح من خلال الحركة الدورانية للأسهم ويسبق هذه المراحل مرحلة صياغة الرؤية والرسالة يلي هذه المراحل عملية التقويم. (108)

ويرى الباحث أن تلك النماذج تساعد القيادات التعليمية في فهم عملية التخطيط الاستراتيجي، وتساهم في زيادة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، لتحقيق المدرسة والتعليم بشكل أكثر فعالية.

### دواعي استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التعليمية

ذكر رايزا (Riza. 2007) أنه قد تم الاعتراف بحيوية "التخطيط الاستراتيجي" وتأسيسها كبنية فرعية قانونية في المنظمات والمؤسسات التعليمية التابعة للحكومة ، والتي تقدم بشكل قانوني "التعليم المفتوح والتعليم عن بعد" دون أي مخاوف تتعلق بالريح ، وأنها أصبحت مسؤولة أيضًا عن إنشاء خط إرشادي استراتيجي (174).

وقد أشارت جلال (2010م، 16-23) إلى العديد من دواعي تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات التعليمية، والتي ارتبط بعضها بالاتجاهات العالمية الحديثة في المجال التربوي، وبعضها ببعض نقاط ضعف وقصور المنظمات التعليمية. ويمكن إيجازها في الآتي:

- 1- تبني العديد من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تتيح للمدرسة وإدارتها المزيد من السلطات، مما يمنحها المزيد من الاستقلالية على ضوء بعض الاتجاهات الحديثة مثل: اتجاه الحكم الذاتي .Self –Government
- 2- اتجاه المدارس لبناء منظمات تعلم بداخلها: وذلك لبناء مجتمع معرفي وهي في سعيها لتحقيق ذلك تهتم بالدرجة الأولى على العناصر البشرية الموجودة بداخلها وأن نجاحها يتوقف على مدى وجود قائد مبدع لديه القدرة على تخليق البيئة الملائمة والداعمة لهذا المجتمع والتي تدفع بالعناصر البشرية إلى: التنمية الذاتية، والمعرفية الذاتية، والدافعية الذاتية.
- 3- اتجاه المدارس نحو وضع رؤية مستقبلية تحقق النتائج المرجوة من خلال: تبني رؤية واضحة تقوم على أسس منهجية وعلمية، والتي تعد أحد خطوات التخطيط الاستراتيجي الرئيسية تسعى الإدارة المدرسية لإنجاحها من خلال المجتمع المدرسي وجميع المعنيين.

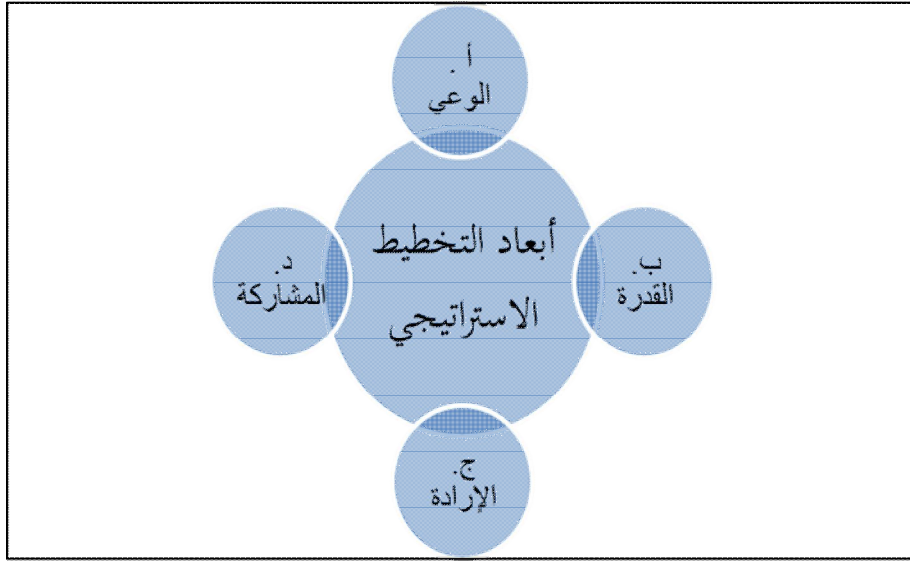
كما أن هناك دواعي ارتبطت ببعض نقاط ضعف وقصور المنظمات التعليمية في معظم بلدان العالم والتي جعلها عاجزة عن تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب، وإتاحة الفرص المهنية اللازمة لهم وتمثل فيما يلي:

- 1- انخفاض المستوى المهني والأكاديمي للإدارة المدرسية
- 2- انخفاض المعايير الأكاديمية للمعلمين.
- 3- غياب نظم المحاسبية والمعايير المتفق عليها.
- 4- ضعف مشاركة الطلاب
- 5- عدم فعالية المنهج والتعليم وممارسات التدريس.
- 6- عدم وضوح الأهداف بسبب محدودية استخدام المعلومات.
- 7- قصور ومحدودية الطموحات الوالدية لدى أبنائهم.

### متطلبات التخطيط الاستراتيجي في التعليم

أورد زيدان (1995م، 62-68) العديد من متطلبات التخطيط الاستراتيجي وعملياته، حيث إنه إذا ما تم إدراك أهميتها وتوفيرها وتطبيقها والاستفادة منها فسوف تنعكس آثار ذلك على تطوير وتقدم واضحين في مجال التربية وزيادة أكبر في فعاليتها وذلك كنتيجة مباشرة لتطبيق واستخدام التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال، ومن تلك المتطلبات:

- 1- ضرورة توفر الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي: فإذا أردنا الأخذ بهذا النوع من التخطيط فإنه لا بد من توفر أربع متطلبات يمكن تمثيلها بالشكل التالي:



شكل 4 الأبعاد الأربعة للتخطيط الاستراتيجي

- الوعي: الوعي بالتخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة يمكن أن يتكون في ضوء المعارف، والخبرات والممارسات والآثار التي خبرها الفرد، وفي ضوء ما يمكن أن يمارسه ذهن الفرد من مقارنات، ومعدل استفادة، وفعالية، فإنه يمكن أن يتكون لديه اتجاه موجب نحو التخطيط الاستراتيجي ويدعم هذا الاتجاه تدريجياً ليصبح الفرد على وعي بأهمية هذا النوع من التخطيط، وطبيعي أن مثل هذا الوعي ينبغي أن يتولد ويتوفر لدى المستويات الوظيفية التخطيطية المختلفة في مجال التربية.
- القدرة: ويرتبط ذلك بمدى توفر الإمكانيات والطاقات المختلفة سواء كانت مادية أم بشرية أم تنظيمية، والتي لا بد من توفيرها حتى يمكن الأخذ بهذا النوع من التخطيط فكرياً وتصميمياً وممارسة، بحيث تتكامل كل جوانب ومجالات القدرة وتتضافر لإنجاح التخطيط الاستراتيجي.
- الإرادة: وتحتاج إلى توافر المتطلبين السابقين من جهة، وإلى توافر الحماس والعزيمة، والتصميم على الفعل والإنجاز في هذا المجال من جهة ثانية.
- المشاركة: يعتبر متطلب المشاركة من الأهمية بمكان في مجال التخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة حيث إنه مرتبط بعمليات صنع واتخاذ قرارات ليس فقط فيما يتعلق

بالحاضر وما يتضمنه من وقائع وأحداث، ولكن أيضاً بالمستقبل وما يمكن أن يحدث فيه من مؤشرات، واتجاهات، كما أنه مرتبط بالحاضر ومستقبل مؤسسات وأفراد سواء كانوا منفذين أم مستفيدين وكل منهم له بيئته الداخلية والخارجية بعناصرها المتعددة والتي تؤثر فيه حتماً، لذلك كان من الضروري التعرف على حاجاتهم ووجهات نظرهم فيما يعايشونه وما يأملون العيش فيه.

2- إعادة هيكلة وتنظيم أجهزة التخطيط التربوي: تقتضي طبيعة التخطيط الاستراتيجي وعملياته تعدد وتنوع أجهزة التخطيط التربوي على مستوى وزارة التربية والتعليم ومناطقها وإداراتها وقطاعاتها، وأقسامها ومدارسها، بحيث تتوافر إدارة أو جهاز أو وحدة للتخطيط بكل مستوى من تلك المستويات، وذلك نظراً للطبيعة اللامركزية التي يتسم بها هذا النوع من التخطيط. وليس معنى ذلك وجود نوع من الانعزال فيما بين تلك الأجهزة والوحدات التخطيطية على مختلف مستوياتها بل العكس تماماً فإنه ينبغي إعادة هيكلتها وتنظيمها بما يفر لها التناسق التام فيما بينها وذلك من خلال توفير قنوات الاتصال الفعال بينها أفقياً أو رأسياً حتى يتوافر لكل منها الدعم المناسب بالإمكانات المتوافرة لدى بقية الأجهزة والوحدات في مختلف المستويات.

3- توفير وتنظيم أجهزة ووحدات فعالة لجمع وتحليل البيانات، وتجهيز المعلومات: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على توافر المعلومات وتدفعها بشكل مستمر، ولتحقيق ذلك من الضروري إنشاء ودعم أجهزة ووحدات فعالة لجمع وتحليل البيانات وتجهيز المعلومات في كل مستوى من المستويات التنظيمية لوزارة التربية والتعليم حتى مستوى المدرسة، وذلك باعتبار أن مثل هذا التدفق المعلوماتي والانسحابي والمستمع يمثل روح عمليات التخطيط الاستراتيجي.

4- إعداد وتدريب الكوادر البشرية: تمثل الكوادر البشرية المخصصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وجمع البيانات، ورصدها وتحليلها، العصب المحرك والفاعل، ومن الضروري توافر هذه الكوادر بمختلف مستوياتها الوظيفية وعلى مختلف المستويات التنظيمية في الوزارة حتى مستوى المدارس ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تعرض هؤلاء لعمليات إعداد وتدريب مستمرين حول تلك المجالات.

5- إيجاد قنوات اتصالية فعالة مع أفراد ومؤسسات في مختلف المجالات المجتمعية: في ضوء طبيعة التخطيط الاستراتيجي وعملياته وتأكيد على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للقضايا والمشكلات موضوع التخطيط، ونظراً لتشابك وتعقد تلك البيئات وعناصرها وخاصة في المجال التربوي، فإنه من الضروري توفير قنوات اتصالية فعالة فيما بين المتخصصين والمسؤولين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والتنظيمية في مجال التربية من جانب، وذلك لتحقيق التنسيق والمشاركة



المرتبطة بالبيئة الداخلية للنظام التربوي ، وبين العاملين في مجال التربية ، والخبراء في مختلف المجالات المجتمعية الأخرى ، وبعض أولياء الأمور من جانب آخر لتحقيق التنسيق والمشاركة المرتبطة بالبيئة الخارجية للنظام التربوي بعناصرها المختلفة .

6-التحديد الدقيق للقضايا والمشكلات والأهداف: تتطلب طبيعة التخطيط الاستراتيجي التعامل مع قضايا أو مشكلات محدودة ومحددة تحديداً دقيقاً وما يرتبط بذلك من تحديد إجرائي للأهداف المرغوب في تحقيقها، وقد اكتسب التخطيط الاستراتيجي هذه الطبيعة نظراً لأسلوبه وعملياته التحليلية الدقيقة لجميع مكونات وعناصر القضية موضوع التخطيط وبشكل تفصيلي يدرك العلاقات والتفاعلات فيما بين تلك المكونات والعناصر سواء ما ارتبط منها بالبيئة الداخلية أم الخارجية ، للقضية موضوع التخطيط، ومع تتابع عمليات التخطيط الاستراتيجي يتم التوصل إلى عدد من السيناريوهات وترجمتها إلى خطط تنفيذية واقعية تمثل بدائل الحلول بما يتناسب مع الظروف والإمكانات المتغيرة بطبيعتها حاضراً ومستقبلاً .

كما ذكرت جلال (2010م، 82-83) مرتكزات نظرية تساعد على تدعيم التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتتمثل فيما يلي:

- 1- تدريب أعضاء الإدارة المدرسية على العديد من الاستراتيجيات (العصف الذهني - حلقات الجودة - الاستعانة بالخبراء - مدخل الخيار الاستراتيجي - التدريب الإلكتروني) والتي تساعد على إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية لديهم، واكسابهم مهارات التفكير الإبداعي والنقدي، والتي تمكنهم من صنع الاختلاف والتميز في مدارسهم.
- 2- تحفيز الإدارة المدرسية المعلمين للاتجاه نحو تبني طرق وأساليب تعلم مختلفة و متميزة، تصقلهم وتزودهم دائماً بالخبرة والمعرفة المتجددة، وتمكنهم من التجديد المستمر في عملهم وطرق التدريس والتعلم من خلال ربط المكافآت بالأداء المتميز.
- 3- تدعيم الإدارة المدرسية المعلمين والطلاب لتبني أساليب تعليم مبتكرة تنمي لديهم الجانب المعرفي والمهني والشخصي من خلال الجداول المرنة وتأسيس بنية تحتية تدعم هذه الاستراتيجيات.
- 4- تعاون الوزارة مع المدرسة لمزج التعلم الأكاديمي مع التعلم المهني من خلال تطبيق التعلم الخدمي والذي يجعل من المدرسة بيئة تعلم شيقة، وفي الوقت نفسه يقابل احتياجات وتوقعات وطموحات الطلاب، ومن جانب آخر يربط المدرسة بسوق العمل.

- 5- توفير خبير تكنولوجي داخل المدرسة يستطيع تأسيس نظام معلومات جيد داخل المدرسة - وما يتفرع منه من أنظمة فرعية (نظم القرارات الإدارية - نظم المعلومات الاستراتيجية - النظم الخبيرة - نظم القرارات الإدارية - نظم المعرفة) يمكن الإدارة المدرسية من الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها لتطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعة، وفي الوقت نفسه يساعد على تنمية العاملين وتزويدهم بالمعرفة التي يحتاجونها
- 6- نقل سلطة عمل الميزانية إلى المدرسة مما يمكن الإدارة المدرسية من تحقيق المزيد من الوفورات المالية، وتساعدهم كذلك على ربط الأجر بالإداء لتحفيز الجميع على الوصول إلى معايير الأداء الموضوعة، ويؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الكلي للمدرسة.
- 7- قيام الإدارة المدرسية بنشر ثقافة العمل التقني، والتأكيد على نظم العمل المرتبطة بفرق العمل المدارة ذاتياً، والتي يمكن من خلالها دفع المدرسة نحو التقدم المنشود.
- 8- تهيئة الإدارة المدرسية لبيئة عمل إبداعية تمكن الجميع من إطلاق قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية، وتمكنهم من الخروج عن التقليد في العمل وتحفزهم على التجريب دون خوف.
- 9- اشتراك الإدارة التعليمية، والمديريات مع المدرسة لتفعيل الشراكة مع المدارس والتي تساعد على تهيئتها لتصبح أماكن تعاونية للتعلم - سواء كانت هذه الشراكات مع الجامعات، أو رجال الأعمال ومنظمات المجتمع وأولياء الأمور.

#### معوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة ومن أهم هذه المعوقات : عدم رغبة مدير المنظمات أو تردهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى :

- حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لهم .
- عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط
- عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي .

وقد أورد الحجري (2011م . ص 24-26) العديد من المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم منها :

#### 1- مشكلات تتعلق بالإعداد للتخطيط :

ومن أهمها عدم قدرة المخططين على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية ، وسوء تقدير الوقت والجهد والمال المطلوب منذ البداية ، وضعف الدعم المؤسسي لعملية التخطيط ، أو عدم الالتزام الكامل بها من قبل الإدارة العليا بدعوى عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط نتيجة انشغالهم وبشكل كبير بمتابعة المشكلات الآنية والأعمال الروتينية اليومية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المؤسسة وجودتها في المدى الطويل ، كما يتردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية إما لعدم قدرتهم على ذلك أو خوفهم من الفشل بسبب التنفيذ الخاطئ أو الناقص نتيجة ضعف الكفاءة والقدرة مايعني تهديداً لمصالحهم وبقائهم في مناصبهم .

#### 2- مشكلات تتعلق بالموارد :

إن قصور وضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة ، وعدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة يشكل عبءة أساسية أمام عملية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى عدم توافر نظام للمعلومات يمد المسؤولين بالبيانات المطلوبة عن المؤسسة والبيئة المحيطة بها ، وإذا ماتوافرت فغالباً ماتكون ناقصة أو قد لا تلقى القبول والفهم ، كما لايمكن الحصول عليها في الوقت المناسب بالإضافة إلى أن عملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتاً طويلاً وإنفاقاً عالياً .

#### 3- مشكلات تتعلق بالمشاركة :

قد لا يتم إشراك الموظفين والمسؤولين في صياغة الخطة وتنفيذها ، مما قد يؤثر في دوافعهم وسلوكهم وبالتالي على البيئة الثقافية للمؤسسة مما قد يعرضها لمقاومة داخلية للعملية التخطيطية أو للإستراتيجية ذاتها .

#### 4- الترقب الدائم لاغتنام الفرص الذكية :

من الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات بسبب عملية التخطيط الاستراتيجي تركيز اهتمامها على الحاضر والمستقبل وبقاؤها في حالة ترقب لاغتنام الفرص الذكية في الوقت الذي تستعد فيه لأحداث الحاضر .

## 5- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين :

قد يؤدي التطبيق غير الكفاء وغير الفعال للخطة الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيء لدى المسؤولين نتيجة تطوير خطط تشغيلية أو اعتماد سياسات لا تتماشى والإستراتيجية المختارة .

## 6- عدم المرونة في التخطيط والخطط :

قد يفهم التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية جامدة غير مرنة فيصبح أداة ضبط وتحكم بالقرارات ، والاستراتيجيات ، والأفعال ، والإدارة ، والموظفين ، والأسواق و ، والمستفيدين بالحاضر والمستقبل .ما يؤدي إلى إعاقة التغيير بدلاً من أن يكون أداة شاملة ومتكاملة لإيصال المؤسسة إلى مستقبلها المرغوب والمنشود .

كما أشار الجندي (2003م) إلى أن هناك مشكلات تتعلق بالأهداف ، حيث تبرز في المراحل التمهيدية للتخطيط مشكلة عدم تمكني المخططين من التحديد الدقيق للأهداف المستهدفة من وراء فكرهم التخطيطي .

## التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المملكة العربية السعودية:

لقد اتخذت وزارة التعليم في المملكة التخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط لكافة مستوياتها الإدارية بدءاً من الوزارة وإدارات التربية والتعليم وصولاً للمدرسة، ومما لا شك فيه أنه لا يمكن تحقيق رسالة وأهداف المدرسة إلا بتبني التخطيط المدرسي وتطبيق مبادئه، ومن ذلك:

1- مبادرة الإدارة العامة للتخطيط والسياسات في إعداد دليل للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة يوفر لمديري المدارس وفرق العمل معهم الاحتياجات العلمية والعملية التي تعينهم على أداء هذه المهمة كما ينبغي ، وقد جاء هذا المشروع في غايته يقود مدير المدرسة لإعداد خطته وفق منهجية علمية تبدأ من مرحلة الاستعداد والتهيئة للتخطيط ثم مرحلة واقع البيئة التخطيطية (تشخيص الواقع) بما فيها من عمليات : جميع البيانات ووصفها وتحليلها وبناء المؤشرات التربوية وذلك بقصد بناء رؤية المدرسة وأهدافها ثم تصميم الخطة التنفيذية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تحقق ما رسم من أهداف ، ثم مرحلة متابعة وتقييم الخطة لضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية . (العسكر وآخرون، 2011م، 5-6)

- 2- الدعوة إلى عقد مؤتمر للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العام، والذي ينبئ عن إدراك المسؤولين في الوزارة إلى أهمية الاستفادة من التجارب والدارسات والبحوث في هذا المجال، بما يحقق توجهات الوزارة في تحقيق متطلبات العصر، والسعي إلى توطین المفاهيم والأساليب الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في قطاعات الوزارة وإدارات التربية والتعليم والمدارس. كما في الملحق (1) (صورة ضوئية لخطاب وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير بعقد مؤتمر للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العام)
- 3- تعميم برنامج الكتروني للتخطيط المدرسي يساعد على مهام المسح والتدقيق للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمباني المدرسية والفصول والطلاب، كما في الملحق رقم (2).

#### الدراسات السابقة:

تناولت عدد من البحوث والدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي المدرسي أو التخطيط الاستراتيجي في التعليم العام ويتم عرضها وفقاً للتاريخ الأحدث ثم الأقدم على النحو التالي:

- 1- دراسة: أبو ناصر (2010م) بعنوان (اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية نحو توظيف التخطيط الاستراتيجي في ممارستهم الإدارية. واشتملت عينة الدراسة على 81 مديراً للمرحلة الثانوية. ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من خمس مجالات أساسية مثلت مراحل التخطيط الاستراتيجي. ومن أهم نتائجها: معظم مديري المدارس الثانوية لديهم اتجاهات إيجابية نحو توظيف التخطيط الاستراتيجي في ممارساتهم الإدارية. كما بيت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة وتختلف عن هذه الدراسة في حدود هذه الدراسة في محافظة سراة عبيدة بالمنطقة الجنوبية في المملكة العربية السعودية، وأن هذه الدراسة تشمل جميع المراحل باختلاف الدراسة السابقة التي تقتصر على مديري المدارس الثانوية فقط. وأن هذه الدراسة تشمل مدارس البنين والبنات، وإيجاد الفروق نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي نحو متغير النوع.
- 2- دراسة: الكريدا (2009م) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف تقديم نموذج في التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقه مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية

السعودية ومن أهم نتائجها: وجود العديد من المشكلات والمعوقات ذات الصلة المباشرة بعملية التخطيط. وأنها توصلت إلى المتطلبات اللازمة لتطبيق النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مناقشة التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، بينما تختلف عن هذه الدراسة بالتركيز على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي.

3- دراسة: الحوسني (2008م) بعنوان (بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وإلى واقع تطبيقه الحالي في الوزارة وقد استخدم الباحث الدراسة الاستبانة من خلال اختيار عينة تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في الوظائف التالية: مديرو العموم ونوابهم، و مديرو الدائرة ونوابهم، و رؤساء الأقسام، سواء أكانوا في ديوان عام الوزارة أم المناطق التعليمية والبالغ عددهم (٧٢٨) فرداً، وذلك في العام الدراسي 2007/2006م ومن أهم نتائج الدراسة: أن إن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان من قبل الإداريين كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وتختلف عن هذه الدراسة في مناقشة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات العليا والوسطى في سلطنة عمان.

4- دراسة: العوين (2006م) بعنوان (إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية) هدفت الدراسة إلى التعرف على اقتراح نموذج تطبيقي لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية وقد استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة معتمداً على المنهج الوصفي والمقابلات الشخصية للتعرف على واقع عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في كل من وزارة الاقتصاد والتخطيط ووزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ومن أهم نتائج الدراسة ضعف التركيز على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي كمرحلة استعداد للتخطيط الاستراتيجي. وجه التشابه بينها وبين هذه الدراسة في مناقشة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام في المملكة العربية السعودية بينما تختلف عن هذه الدراسة في تركيزها على واقع إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

5- دراسة: السعيد (2006م) بعنوان (التخطيط لتقنيات التعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، نموذج تخطيطي للقيادات التربوية) هدفت الدراسة إلى

إعداد نموذج تخطيطي لمساعدة القيادات التربوية -ومنهم مديري المدارس - في التخطيط لتقنيات التعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وقد استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة في شقها الميداني ، واستمارة استطلاع الرأي في شقها النظري ، على مجتمع الدراسة المكون من مسؤولي تقنيات التعليم في وزارة التربية والتعليم ومديري التربية والتعليم في عدد من المناطق وعينة عشوائية طبقية من مديري المدارس الحكومية في الرياض والدمام وجدة. ومن أهم نتائج الدراسة أن القيادات التربوية لا يقومون بالتخطيط لتقنيات التعليم في التعليم العام بالشكل المطلوب وأن القيادات التربوية يعتمدون على التخطيط القصير المدى أكثر من التخطيط الاستراتيجي. ووجه التشابه بينها وبين هذه الدراسة أنها ناقشت واقع ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي، ولكنها تختلف عن هذه الدراسة في مناقشتها للتخطيط لتقنيات التعليم بشكل خاص.

#### منهج البحث:

انتهج الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعني جمع المعلومات وتحليلها.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم في محافظة سراة عبيدة والبالغ عددهم (200) مديرا ومديرة.

#### وصف مجتمع الدراسة:

الجدول التالية توضح وصفا لمجتمع الدراسة في ضوء خصائصها الديموغرافية:

جدول (1): وصف المجتمع في ضوء النوع

النوع (الجنس)	العدد	النسبة
ذكر	92	73.6
أنثى	33	26.4
المجموع	125	100

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة سراة عبيدة  
د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني

#### جدول (2) وصف المجتمع في ضوء المؤهل

المؤهل	العدد	النسبة
دبلوم	12	9.6
بكالوريوس	111	88.8
ماجستير	1	0.8
دكتوراه	1	0.8
المجموع	125	100

#### جدول (3) وصف المجتمع في ضوء الخبرة

المؤهل	العدد	النسبة
أقل من 10 سنوات	29	23.2
10-20 سنة	48	38.4
20-30 سنة	33	26.4
30-40 سنة	15	12
المجموع	125	100

يتضح من الجدول (8) أن أكثر أفراد الدراسة هم ذوي الخبرة من 10-20 سنة، وأقلهم عدداً هم ذوي الخبرة 30-40 سنة.

#### جدول (4): وصف المجتمع في ضوء البرامج التدريبية

المؤهل	العدد	النسبة
لم يلتحق بأي برنامج	5	4.0
أقل من 20 ساعة	19	15.2
20-40 ساعة	32	25.6
40-60 ساعة	1	15.2
60 ساعة فأكثر	50	40.0
المجموع	125	100

يتضح من الجدول (9) أن أكثر أفراد الدراسة التحقوا ببرامج تدريبية تتجاوز ستون ساعة فأكثر، وعددهم 50 فرداً.



### أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة مستفيداً من الإطار النظري والدراسات السابقة والكتب والدوريات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وتوجهات وزارة التربية والتعليم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. واشتملت الاستبانة على:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة - البرامج التدريسية)

الجزء الثاني: ويحتوي على محاور الاستبانة. والتي قُسمت إلى أربعة محاور فرعية:

- 1- المحور الأول: ممارسة مديري ومديرات المدارس لعمليات ومراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- 2- المحور الثاني: ويتضمن آراء أفراد الدراسة - مديري ومديرات مدارس التربية والتعليم في محافظة سراة عبيدة نحو معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.
- 3- المحور الثالث: مقترحات أفراد الدراسة نحو الإجراءات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

### صدق وثبات الأداة:

تم عرض أداة الدراسة بغرض اختبار صدقها وثباتها على محكمين من الجامعات والمهتمين بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وفي إدارات التربية والتعليم، وكذلك في وزارة التربية والتعليم، ومن ثم عملها في الصورة النهائية.

### أولاً: الثبات:

استخدم الباحث معامل ألف كرو نباخ كمؤشر على ثبات محاور الأداة، وكذلك الأداة ككل وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) معاملات ثبات محاور أداة الدراسة

المحور	معامل ألفا (معامل الثبات)
الأول	0.919
الثاني	0.847
الثالث	0.880
الأداة ككل	0.892

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات ألفا تزيد عن 0.70 وهذا مؤشر على درجة ثبات عالية للمقياس.

ثانياً: الصدق:

أ- صدق المحكمين:

بعد صياغة فقرات الاستبانة تم وضع أما كل جملة الخيارات: (مناسبة - غير مناسبة) (واضحة - غير واضحة) مع وجود خانة للتعديل المقترح، بعد ذلك قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالإدارة والتخطيط التربوي في كل من جامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، والجامعة الأردنية، وكذلك بعض المختصين بالتخطيط في وزارة التربية والتعليم.

بعد ذلك تم استعادة ما وزع على المحكمين، والتوفيق قدر الإمكان بين مرئياتهم والاستفادة من خبراتهم بحذف أو تعديل أو إضافة لإخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

الأساليب الإحصائية:

للتحقق من نتائج الدراسة استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية، ومنها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسبة استجاباتهم.
- 2- المتوسط الحسابي لترتيب استجابة أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون، للتأكد من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة.
- 4- معامل ألفا كرو نباخ، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 5- اختبار (ت) لإيجاد الفروق في آراء مديري ومديرات المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته.

تحليل نتائج الدراسة

الإجابة على السؤال الأول: ما مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس نحو عمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستطلاع آراء مديري المدارس حول درجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي كمؤشر على المكون السلوكي للاتجاه وتم تحليل البيانات على النحو التالي:

جدول (6) متوسطات إجابات أفراد الدراسة ومقارنتها بحدود الاختيارات (درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي)

الترتيب	مستوى التقدير	المتوسط	العبارات	رقم العبارة
1	عالية جداً	4.36	أشارك الهيئة الإدارية والتعليمية في وضع رؤية خاصة بالمدرسة	6
2	عالية جداً	4.35	أوظف الموارد المالية في الأمور الجوهرية الهادفة	19
3	عالية جداً	4.33	أحدد مسؤوليات كل من الأفراد والوحدات لتنفيذ الخطة ومتابعتها	13
4	عالية جداً	4.29	أشارك الهيئة الإدارية والتعليمية في وضع رسالة خاصة بالمدرسة	7
4م	عالية جداً	4.29	أعمل كمدير للمدرسة على التزام منسوبي المدرسة بالخطة المدرسية	24
5	عالية جداً	4.25	أركز على إكساب الطلبة مهارات التعلم والتفكير عن وضع خطة المدرسة	14
6	عالية جداً	4.24	أراعي مرونة الخطة وقابليتها للتعديل وفقاً للتغذية الراجعة	25
7	عالية جداً	4.22	أحلل البيئة الداخلية للمدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف قبل تصميم الخطة	1
7م	عالية جداً	4.22	أطلع على الأنظمة والتشريعات الوزارية عن وضع الخطة الاستراتيجية	17
8	عالية	4.17	أستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسي	23
9	عالية	4.14	أشكل فريق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة	5
10	عالية	4.1	أحلل البيئة الخارجية للمدرسة للتعرف على الفرص والتحديات قبل تصميم الخطة	2
11	عالية	4.07	أحدد بوضوح وموضوعية مؤشرات النجاح	20

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة سراة عبيدة  
د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني

الترتيب	مستوى التقدير	المتوسط	العبارات	رقم العبارة
			لتقييم مدى تحقق الأهداف	
12	عالية	4.06	أهتم بتنفيذ توقعات جميع المستفيدين من المدرسة عند وضع الخطة	12
13	عالية	3.99	أراعي تناغم أهداف المدرسة مع رؤيتها الإستراتيجية	11
14	عالية	3.95	أستخدم إستراتيجية العصف الذهني لتحسين مستقبل المدرسة	4
14م	عالية	3.95	أطلع جميع المهتمين على درجة انجاز للأهداف أولاً بأول	22
15	عالية	3.9	أوفر بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع التغيرات المتوقعة	18
16	عالية	3.83	أحدد معايير واضحة لقياس درجة الإنجاز عند أي نقطة من الزمن	21
17	عالية	3.82	أوفر خطة طوارئ للتعامل مع التغيرات المفاجئة	16
18	عالية	3.76	يسهم منسوبو المدرسة في وضع أهداف المدرسة الاستراتيجية	9
18م	عالية	3.76	أطلع على الدراسات والمراجع العلمية الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي	15
19	عالية	3.62	استفيد من المجتمع المحلي في وضع أهداف المدرسة الاستراتيجية	10
20	عالية	3.56	استرشد بخطط مدارس أخرى عند وضع خطة المدرسة	3
21	عالية	3.55	أطلع على ظروف المنافسة للمدارس الأخرى عند وضع الخطة الخاصة بالمدرسة	8
4.03		المتوسط الحسابي العام للمحور الأول		

- 1- جاءت العبارة رقم (6) (أشارك الهيئة الإدارية والتعليمية في وضع رؤية خاصة بالمدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36)، وهي تعكس استجابة عالية جداً، ويدل هذا على: فهم مديري ومديرات المدارس للرؤية على أنها هدف عام يسعى الجميع إلى تحقيقه، ولكن دون صياغته وفق معايير صياغة الرؤى. ويرى الباحث أن صياغة رؤية للمدرسة تأخذ عملية أقل من القيم والمبادئ المعلنة لدى مديري ومديرات المدارس ويؤكد ذلك دراسة أبو ناصر (2010م).
- 2- جاءت العبارة (19) وهي (أوظف الموارد المالية في الأمور الجوهرية الهادفة)، في المرتبة الثانية وفي حدود الاختيار (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (4.35). ويدل هذا على قلة الموارد المالية للمدارس مما يؤكد أهمية توجيه الموارد المالية لدى مديري ومديرات المدارس في الأمور الأساسية التي تخدم الأهداف الرئيسية لمديري ومديرات المدارس.
- 3- جاءت العبارة (13) وهي (أحدد مسؤوليات كل من الأفراد والوحدات لتنفيذ الخطة ومتابعتها)، في المرتبة الثالثة وفي حدود الاختيار (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (4.33)، ويعود السبب إلى أهمية تنظيم مسؤوليات الأفراد والوحدات في سير العملية التعليمية، وعدم العشوائية العمل المدرسي.
- 4- جاءت العبارة (7) وهي (أشارك الهيئة الإدارية والتعليمية في وضع رسالة خاصة بالمدرسة)، في المرتبة الرابعة وفي حدود الاختيار (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (4.29)، ويرى الباحث أن ذلك ينطبق على فهم مديري ومديرات المدارس للرؤية حيث أن الرسالة تحقق تلك الرؤية ولذا يجب صياغتها وفق مواصفات محددة وتكون معلنة للجميع ويشترك فيها الجميع. ولذا يرى الباحث بضرورة تكثيف البرامج في مجال توعية وتثقيف مديري ومديرات المدارس بالتخطيط الاستراتيجي وعملياته التي من أهمها صياغة الرؤية والرسالة.
- 5- كما جاءت العبارة (15) (أطلع على الدراسات والمراجع العلمية الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي) في المرتبة (22) ويقع في حدود الاختيار (عالية) وبمتوسط حسابي (3.76).
- 6- جاءت العبارة (10) وهي (أطلع على الدراسات والمراجع العلمية بعملية التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة (23)، في حدود الاختيار (عالية) وبمتوسط حسابي (3.72).
- 7- جاءت العبارة (3) وهي (أسترشد بخطط مدارس أخرى عند وضع خطة المدرسة) في المرتبة (24) وفي حدود الاختيار (عالية) وبمتوسط حسابي (3.56)
- 8- جاءت العبارة (8) (أطلع على ظروف المنافسة للمدارس الأخرى عند وضع الخطة الخاصة بالمدرسة) في المرتبة (25) وفي حدود الاختيار (عالية).

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة سراة عبيدة  
د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني

### الإجابة على السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في محافظة

سراة عبيدة من وجهة نظر أفراد الدراسة - مديري ومديرات المدارس -؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستطلاع آراء مديري ومديرات المدارس حول درجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في محافظة سراة عبيدة، وبحساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على كل عبارة داخل المحور، وكذلك على المحور ككل ومقارنتها بحدود الاختيارات حصل الباحث على النتائج التالية:

جدول (7) متوسطات إجابات أفراد الدراسة ومقارنتها بحدود الاختيارات (درجة المعوقات):

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	مستوى التقدير	الترتيب
32	قلّة مصادر التمويل تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي	4.20	عالية	1
33	قلّة توفر التجهيزات التقنية لتوفير المعلومات المطلوبة	4.14	عالية	2
29	قلّة الدعم المؤسسي لعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي من قبل الجهات المسؤولة	4.06	عالية	3
31	قلّة الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على عملية التخطيط الاستراتيجي	4.05	عالية	4
30	قلّة البرامج التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي	4.00	عالية	5
34	قلّة توفر نظام للمعلومات يمد المسؤولين عن التخطيط بالبيانات المطلوبة عن المدرسة والبيئة المحيطة بها	3.90	عالية	6
27	ضيق الوقت اللازم يعيق تحقيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	3.54	عالية	7
35	صعوبة مشاركة منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي في صياغة الخطة	3.46	عالية	8
26	أجد صعوبة تحديد أهداف يمكن قياسها بدقة	3.43	عالية	9
36	استعجال تحقق النتائج	3.36	متوسطة	10
28	ضيق الدوام المدرسي يعيق تحقيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	3.25	متوسطة	11
المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني		3.76	(عالية)	

- 1- جاءت العبارة (32) (قلة مصادر التمويل تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأولى لمعوقات التخطيط الاستراتيجي وفي حدود الاختيار (عالية) ،بمتوسط حسابي (4.2) ويرى الباحث أهمية الموارد المالية لدى مديري المدارس في تنفيذ الخطة المدرسية ، وهذا يعكس أهمية تمويل المدارس في تنفيذ الخطة المدرسية ، وأن قلة مصادر التمويل من أهم العوائق التي تحول دون التنفيذ كما أكدت على ذلك دراسة (أبو ناصر ، 2010م) في الصعوبات التي يجدها مديرو المدارس في توفير الدعم الخارجي ومصادر تمويل غير المصادر المعتادة لتمويل الخطة الإستراتيجية.
- 2- جاءت العبارة (32) (قلة توفر التجهيزات التقنية لتوفير المعلومات المطلوبة) في المرتبة الثانية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي وفي حدود الاختيار (عالية) بمتوسط حسابي (4.14) ومن خلال خبرة الباحث يرى قلة التوافر التقنيات التي تساعد على توفير المعلومات المطلوبة في المدارس وخاصة عن التحليل الاستراتيجي الذي يتطلب توافر معلومات بالمجتمع الداخلي والمجتمع الخارجي وتساعد على صياغة الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
- 3- جاءت العبارة (29) (قلة الدعم المؤسسي لعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي من قبل الجهات المسؤولة) في المرتبة الثالثة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي وفي حدود الاختيار (عالية) بمتوسط حسابي (4.06) ويرى الباحث أنه لا يوجد دعم ينظم من قبل الإدارات العليا والوسطى وتنظيم لعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- 4- جاءت العبارة (26) (أجد صعوبة تحديد أهداف يمكن قياسها بدقة) في المرتبة التاسعة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي وفي حدود الاختيار (عالية)، بمتوسط حسابي (3.34)
- 5- جاءت العبارة (36) وهي (استعجال تحقق النتائج) في المرتبة العاشرة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفي حدود الاختيار (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.36).
- 6- جاءت العبارة (28) وهي (ضيق الدوام المدرسي يعيق تحقيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي) في المرتبة الحادية عشرة وفي حدود الاختيار (متوسطة) ومتوسط حسابي (3.25).

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري ومدبرات المدارس في محافظة سراة عبيدة  
د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني

**الإجابة على السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس البنين والبنات التابعة لإدارة التربية والتعليم في محافظة سراة عبيدة؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار مان - ويتني (Man-Whitney Test)، واختبار كروس كال واليس (Kruskal-Wallis Test)، وذلك لمقارنة آراء أفراد الدراسة في ضوء كل من النوع، والخبرة، والبرامج التدريبية. أما بالنسبة للمؤهل فقد كانت الغالبية العظمى للبكالوريوس، وواحد للماجستير، وواحد للدكتوراه، لذلك اعتبر الباحث أن أفراد الدراسة من البكالوريوس. والنتائج الآتية توضح ذلك:

جدول (8) مقارنة آراء العينة في ضوء النوع

المحاور	النوع(الجنس)	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	ذ	الدالة
المحور الأول (الممارسة)	ذكر	92	60.67	5581.5	1.2	غير دالة
	أنثى	33	69.5	2293.5		
المحور الثاني (المعوقات)	ذكر	92	59.36	5461.5	1.88	غير دالة
	أنثى	33	73.14	2413.5		
المحور الثالث (المقترحات)	ذكر	92	57.21	5263	2.98	0.05
	أنثى	33	79.15	2612		

ويتضح من الجدول أعلاه الآتي:

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للنوع في كل من المحور الأول (الممارسة)، والمحور الثاني (المعوقات)، ويبدل هذا على أن أفراد الدراسة يعتمدون على التخطيط القصير المدى أكثر من التخطيط الاستراتيجي، وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة العفيف (2005 م) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس في آراء المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المقترحات لصالح الإناث حيث كان متوسط رتبهم (79.15) في مقابل (57.21) للذكور. ويبدل هذا على أن الإناث لديهم شعور أكبر بأهمية مقترحات الدراسة وأثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير أداء مديري ومدبرات المدرسة، وتحقيق أهدافهم.



جدول (9) مقارنة آراء العينة في ضوء الخبرة

المحاور	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كا	الدالة
المحور الأول (الممارسة)	أقل من 10 سنوات	29	60.78	4.61	غير دالة
	10-20 سنة	48	61.88		
	20-30 سنة	33	58.23		
	30-40 سنة	15	81.40		
المحور الثاني (المعوقات)	أقل من 10 سنوات	29	58.03	4.72	غير دالة
	10-20 سنة	48	65.7		
	20-30 سنة	33	70.26		
	30-40 سنة	15	48.00		
المحور الثالث (المقترحات)	أقل من 10 سنوات	29	48.48	8.48	0.05
	10-20 سنة	48	72.62		
	20-30 سنة	33	64.33		
	30-40 سنة	15	57.33		

ويتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي ترجع للخبرة، ويدل هذا على أن جميع فئات مديري ومديرات المدارس لديها الكفايات المطلوبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي وقد أكدت دراسة الشهري (2002م) بامتلاك مديري المدارس لكفايات التخطيط الاستراتيجي.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ترجع للخبرة.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور المقترحات لصالح من لديهم خبرة من 10-20 سنة، ويمكن تفسير ذلك: بأن مديري ومديرات المدارس ذوي الخبرة من

معلومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة سراة عبيدة  
د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني

10-20 سنة أكثر اهتماماً لتطوير الخطط الإستراتيجية لمدارسهم، وشعورهم بأهمية تلك المقترحات في تعزيز التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

جدول (10) مقارنة آراء العينة في ضوء الدورات التدريبية

المحاور	البرامج التدريبية	العدد	متوسط الرتب	كا	الدالة
المحور الأول (الممارسة)	لم يلتحق بأي برنامج	5	62.10	0.762	غير دالة
	أقل من 20 ساعة	19	65.47		
	20-40 ساعة	32	58.34		
	40-60 ساعة	19	63.66		
	60 ساعة فأكثر	50	64.88		
المحور الثاني (المعوقات)	لم يلتحق بأي برنامج	5	70.80	6.26	غير دالة
	أقل من 20 ساعة	19	70.21		
	20-40 ساعة	32	70.91		
	40-60 ساعة	19	66.00		
	60 ساعة فأكثر	50	53.28		
المحور الثالث (المقترحات)	لم يلتحق بأي برنامج	5	44.30	5.17	غير دالة
	أقل من 20 ساعة	19	69.21		
	20-40 ساعة	32	66.75		
	40-60 ساعة	19	72.53		
	60 ساعة فأكثر	50	56.49		

ويتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء ترجع للدورات التدريبية في جميع المحاور، ويدل هذا على قلة تأثير البرامج التدريبية المقدمة لمديري ومديرات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي. ويمكن أن يعزى ذلك إلى ضعف محتوى البرامج التدريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وعدم تقديمها من متخصصين مما يؤدي إلى عدم وضوح مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي لدى فئات الدراسة. وقد أكد كل من أبو ناصر (2010م) والخثيلة (1999م) ضرورة التركيز على المحتوى التدريبي في مجالات التخطيط الاستراتيجي.

#### الإجابة على السؤال الرابع:

ما المقترحات التي يمكن إجراؤها نحو تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي من وجهة نظر أفراد الدراسة -مديري ومديرات المدارس-؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستطلاع آراء مديري ومديرات المدارس حول المقترحات التي يمكن إجراؤها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في محافظة سراة عبيدة، وبحساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على كل عبارة داخل المحور، وكذلك على المحور ككل ومقارنتها بحدود الاختيارات حصل الباحث على النتائج التالية:

#### جدول (11) المتوسطات الحسابية لمقترحات أفراد الدراسة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

الترتيب	مستوى التقدير	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
1	عالية جداً	4.46	تخصيص ميزانية مستقلة للمدرسة لتحقيق وفورات مالية تساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية	38
2	عالية جداً	4.38	تشكيل وحدة للتخطيط بالمدرسة وتوثيق صلتها مع قسم التخطيط بإدارة التعليم	41
2 م	عالية جداً	4.38	توعية الهيئة الإدارية والتعليمية بالتخطيط الاستراتيجي	50
2 م	عالية جداً	4.38	توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	42
3	عالية جداً	4.34	توفير الحماس والرغبة في التغيير لدى منسوبي	39

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة سراة عبيدة  
د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	مستوى التقدير	الترتيب
	المدرسة			
40	مشاركة الكوادر العاملة في المدرسة في صياغة الخطة الإستراتيجية	4.33	عالية جداً	4
37	تنفيذ برامج تدريبية لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدرسة	4.32	عالية جداً	5
46	إشراك ممثلين عن مؤسسات المجتمع المحلي ذات الصلة في صياغة الخطة الإستراتيجية	4.31	عالية جداً	6
49	توفير التقنيات الحديثة اللازمة لجمع وتحليل البيانات وتجهيز المعلومات	4.3	عالية جداً	7
48	تدريب الكوادر البشرية في مجالات التخطيط الاستراتيجي	4.28	عالية جداً	8
45	توفير قنوات اتصال فعالة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي	4.26	عالية جداً	9
51	التحديد الدقيق للقضايا والمشكلات والأهداف في المدرسة	4.23	عالية جداً	10
52	امتلاك مدير المدرسة الكفايات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	4.21	عالية جداً	11
43	امتلاك منسوبي المدرسة الكفايات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي	4.2	عالية	12
47	توفير دليل للتخطيط الاستراتيجي في المدرسة	4.19	عالية	13
54	توفر الوقت اللازم للقيام بالتخطيط الاستراتيجي	4.13	عالية	14
53	الاستعانة بمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي.	4.05	عالية	15
44	عدم استعجال النتائج	3.37	عالية	16
المتوسط الحسابي العام		4.24		

- 1- جاءت العبارة (38) (تخصيص ميزانية مستقلة للمدرسة لتحقيق وفورات مالية تساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في المرتبة الأولى في محور مقترحات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفي حدود الاختيار (عالية جداً)، بمتوسط حسابي (4.46) وهذا يدل على أهمية الموارد المالية للمدرسة وتخصيص ميزانية مستقلة لها لتنفيذ البرامج المدرجة ضمن الخطة الإستراتيجية.
- 2- جاءت العبارة (41) (تشكيل وحدة للتخطيط بالمدرسة وتوثيق صلتها مع قسم التخطيط بإدارة التعليم) في المرتبة الثانية في محور مقترحات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفي حدود الاختيار (عالية جداً)، بمتوسط حسابي (4.38) ويدل هذا على أهمية وجود وحدة خاصة بالتخطيط داخل المدرسة تهتم بالتحليل وجمع المعلومات وقياس مؤشرات تحقق الأهداف، وربط عملها بقسم التخطيط بإدارة التربية والتعليم ليكون العمل مؤسسي وأكثر تنظيماً.
- 3- جاءت العبارة رقم (50) (توعية الهيئة الإدارية والتعليمية بالتخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الثانية مكرر في محور المقترحات، وفي حدود الاختيار (عالية جداً) بمتوسط حسابي (4.38). ويمكن تفسير ذلك: إلى إدراك مديري ومديرات المدارس بأهمية وجود وعي من قبل المعلمين والإداريين بالتخطيط الاستراتيجي وفعاليتيه في الأداء والتغيير.
- 4- كما جاءت العبارة (توفر الوقت اللازم للقيام بالتخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الرابعة عشرة وفي حدود الاختيار (عالية) بمتوسط حسابي (4.13). ويدل هذا على ضرورة تخصيص وقت كافي لعملية التخطيط الاستراتيجي ضمن جدول أعمال مديري ومديرات المدارس.
- 5- جاءت العبارة (الاستعانة بمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الخامسة عشرة، وفي حدود الاختيار (عالية) بمتوسط حسابي (4.05). وهذا يدل على اقتناع المديرين بالبرامج التدريبية التي تكون مقننة ومخصصة في التخطيط الاستراتيجي المدرسي وعلى أهمية الاستعانة بمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر على الميدان التربوي.
- 6- جاءت العبارة (عدم استعجال النتائج) في المرتبة الأخيرة، وفي حدود الاختيار (عالية) بمتوسط حسابي (3.37). وهذا يدل على أهمية التأنى في تحقيق مديري ومديرات المدارس أهداف المدرسة الإستراتيجية، وأن الاستعجال في الحصول على النتائج قد يؤدي إلى الحصول على نتائج مضللة.

## ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- أن ممارسة مديري ومديرات المدارس نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت عالية، وذلك من خلال مؤشرات الممارسة السلوكية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.03) من أصل (5) درجات. ويمكن أن يعزى السبب إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم وتوجهها في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال اعتماد الدليل الذي وزع على المدارس والخاص بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، والدعوة إلى عقد مؤتمرات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
- 2- أن درجة إجابات أفراد الدراسة نحو معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.76) من أصل (5) درجات، وكان أبرزها: قلة مصادر التمويل تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي، قلة توفر التجهيزات التقنية لتوفير المعلومات المطلوبة، قلة البرامج التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- 3- أن درجة إجابات مديري ومديرات المدارس نحو المقترحات التي يمكن إجراؤها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي كان في حدود الاختيار عالية جداً، وبمتوسط حسابي عام (4.24) من أصل (5) درجات.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للنوع في كل من المحور الأول (الممارسة)، والمحور الثاني (المعوقات) حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في هذين المحورين.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للخبرة في كل من المحور الأول (الممارسة)، والمحور الثاني (المعوقات) حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في هذين المحورين.
- 6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للبرامج التدريبية لجميع المحاور حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في هذين المحورين.
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للنوع في محور (المقترحات) لصالح الإناث حيث كان متوسط رتبهم (79.15) في مقابل (57.21) للذكور. ومستوى الدلالة (0.05).
- 8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للخبرة في محور (المقترحات) لصالح من لديهم خبرة من 10-20 سنة، حيث كان متوسط رتبهم (72.62)، ومستوى الدلالة (0.05)

## توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري ومديرات المدارس لعمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت عالية، وذلك من خلال مؤشرات الممارسة السلوكية لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- لذا يوصي الباحث بتعزيز الجانب المعرفي والمهاري لدى مديري ومديرات المدارس لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحله على مستوى المدرسة من خلال تحفيزهم والحاقهم بدورات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت عالية، وعليه يوصي الباحث بالآتي:
  - 1- إحداث وحدات للتخطيط الاستراتيجي في المدارس تتوفر بها تقنيات لجمع المعلومات وتحليلها، وتوفير الموارد البشرية لذلك وتأهيلها.
  - 2- تخصيص موارد مالية للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.
  - 3- تكثيف البرامج التدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وتقديمها من قبل متخصصين.
- توصلت الدراسة إلى أن درجة إجابات مديري ومديرات المدارس نحو المقترحات التي يمكن إجراؤها لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي عالية جداً، وعليه يوصي الباحث بالآتي:
  - 1- العمل على تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري ومديرات المدارس.
  - 2- أخذ مقترحات مجتمع البحث بعين الاعتبار من قبل الجهات ذات العلاقة بهدف تحقيقها.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع للبرامج التدريبية في جميع المحاور.
- لذا يوصي الباحث بتقنين البرامج التدريبية لتصبح أكثر أثراً في أداء مديري ومديرات المدارس، وتقديمها من قبل متخصصين.

## مقترحات الدراسة:

- 1- إجراء دراسة حول مدى ممارسة المشرفين والمشرفات للتخطيط الاستراتيجي.
- 2- إجراء دراسة للوقوف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي إدارات التربية والتعليم.

## المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت (2009). *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو ناصر، فتحي محمد (2010). *اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي*. مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، 11(4)، 231 - 255.
- بني حمدان، خالد؛ إدريس، وائل (2007). *الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر*. دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.
- الجلال، عزة (2010). *التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي*. دار النشر للجامعات.
- الجندي، عادل (2003). *الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي رؤية معاصرة*. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الحجري، سالم بن محمد بن عامر (2011). *أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التطوير التربوي*. رسالة التربية، (31). 24-26.
- الحوسني، محمد (2008). *بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة دكتوراه)*. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- زيدان، همام بدراوي (1995). *التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية*. مجلة دراسات تربوية، 10(74)، 41 - 70.
- السعيد، سعد؛ وآخرون (2008). *مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي*. وزارة التربية والتعليم.
- السعيد، محمد (2006) *التخطيط لتقنيات التعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، نموذج تخطيطي للقيادات التربوية (رسالة دكتوراه غير منشورة)*. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- السكرانة، بلال (2010). *التخطيط الاستراتيجي*. دار المسيرة.
- الشهري، خالد (1422هـ). *كفايات تنفيذ الخطط الإستراتيجية لدى مديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.



- العبيسي، محمد (2004). بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية (رسالة دكتوراة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العسكر، عبد العزيز؛ فراج، فؤاد؛ المنصور، عبدالله؛ الجنوبي، منصور؛ الأخر، محمد (2011). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. وزارة التربية والتعليم.
- العفيف، أمجد (2005). العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عقلان، أفراح (2009). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- العويين، عبد اللطيف (2006). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية، نموذج تطبيقي (رسالة دكتوراة غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- فراي، فريد؛ ستون، تشارلز؛ وينزايمر، لورنس جي (2007). تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة (ترجمة: دينا عبد الإله الملاح). مكتبة العبيكان.
- القشيري، سعيد (2007). تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء أنموذج سوات SWOT (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عدن، عدن.
- المغدي، الحسن (1997). معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية (رسالة ماجستير). مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر.
- الكريدا، سليمان (2009). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراة غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الكريدا، سليمان (2004). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- كون، شارلي (1986). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: دليل التربويين (ترجمة: فهد الحبيب). الدار العربية للنشر والتوزيع.

## المراجع العربية مترجمة

- Abu Al-Nasr, M. (2009). *Elements of distinguished strategic planning and thinking*. Arab Group for Training and Publishing.
- Abu Nasser, F. M. (2010). Attitudes of secondary school principals in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia towards strategic planning. *Journal of Educational and Psychological Sciences - Bahrain*, 11(4), 231-255.
- Bani Hamdan, K.; Idris, W. (2007). *Strategy and strategic planning is a contemporary approach*. Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution.
- Al-Jalal, A. (2010). *Successful strategic planning for educational institutions is a practical guide*. University Publishing House.
- Al-Jundi, A. (2003). *Strategic educational management and planning is a contemporary vision*. Al-Rashed Library for Publishing and Distribution.
- Al Hajri, S. M. A. (2011). The importance of strategic planning in the educational development process. *Education Message*, (31). 24-26.
- Al Hosani, M. (2008). *Developing a model for strategic planning for the Ministry of Education in the Sultanate of Oman (PhD Dissertation)*. The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Zidane, H. B. (1995). Strategic planning in the field of education. *Journal of Educational Studies*, 10(74), 41-70.
- Al-Saeed, S.; et. al (2008). *Concepts and terms of educational planning*. Ministry of Education.
- Al-Saeed, M. (2006). *Planning for educational technologies in public education in the Kingdom of Saudi Arabia, A planning model for educational leadership (Unpublished PhD Dissertation)*. Faculty of Education, King Saud University, Riyadh.
- Al-Sakrana, B. (2010). *Strategic Planning*. Dar Al-Maisara.
- Al-Shehri, K. (1422 AH). *Competencies of implementing strategic plans among school principals (Unpublished master's thesis)*. Umm Al Qura University, Makkah.
- Al-Absi, M. (2004). *Developing an educational guide for strategic planning in Jordanian secondary schools (PhD Dissertation)*. University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Askar, A.; Farrag, F.; Mansour, A.; Al-Janoubi, M.; Al-Akhtar, M. (2011). *Strategic planning at the school level*. Ministry of Education.

- Al-Afif, A. (2005). *Factors affecting strategic planning in Jordanian government agencies (Unpublished master's thesis)*. University of Jordan, Amman, Jordan.
- Aqlan, A. (2009). *Strategic planning for the development of educational supervision*. Dar Al-Waffa for Printing and Publishing.
- Al-Owain, A. (2006). *Management of strategic planning processes for public education in the Kingdom of Saudi Arabia: An applied model (Unpublished PhD thesis)*. College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Fry, F.; Stone, C.; Weinsheimer, L. G. (2007). *Facilitating small business strategic planning (Translation: Dina Abdel-Ilah Al-Mallah)*. Obeikan Library.
- Al-Qushbry, S. (2007). *Activating the performance of secondary school principals in Aden governorate for strategic planning in light of the SWOT model (Unpublished master's thesis)*. University of Aden, Aden.
- Al-Maghidi, A. (1997). Obstacles to educational supervision as seen by supervisors and supervisors in Al-Ahsa educational governorate (Master's thesis). *Journal of Educational Research at Qatar University*.
- Alkreda, S. (2009). *Strategic planning in private education schools in the Kingdom of Saudi Arabia (Unpublished PhD Dissertation)*. Faculty of Education, King Saud University, Riyadh.
- Alkreda, S. (2004). *Planning competencies required for education directors in the Kingdom of Saudi Arabia (Unpublished master's thesis)*. College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Cohn, C. (1986). *Strategic planning in education: Educators' handbook (Translated by Fahd Al-Habib)*. Arab House for Publishing and Distribution.

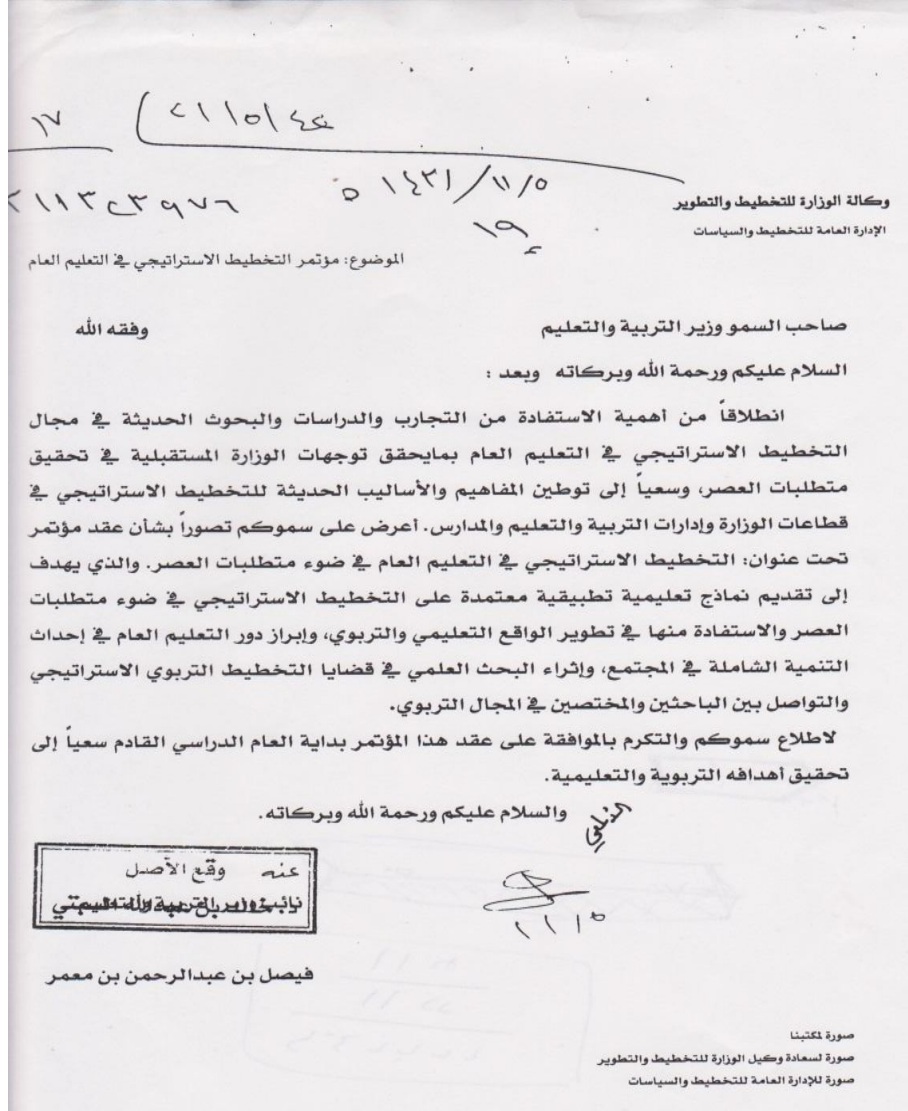
#### المراجع الأجنبية

- Riza, A. (2007). Strategic planning at the state's education institutions serving "open and distance education", which are of nonprofit concern. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, 8 (14), 1302-6488.
- Thompson, M.; Harver, A.; Eure, M. (2009). A model for integrating strategic planning and competence-based curriculum design in establishing a public health programme: the UNC Charlotte experience [Elctection Version]. *Human Resources for Health*. Retrived from: <http://www.human-resources-health.com/content/7/1/71>.

معلومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في محافظة سراة عبيدة  
د/ فيصل محمد عبدالله الشهراني

### الملحق (1)

## صورة لخطاب وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير التعليم العام



صورة ضوئية (1) صورة لخطاب وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير بعقد مؤتمر للتخطيط الاستراتيجي في  
التعليم العام

## الملحق (2)

### تعميم وزارة التربية والتعليم لبرنامج التخطيط المدرسي الذي وزع على إدارات التربية والتعليم

الموضوع : برنامج التخطيط المدرسي

تعميم لجميع إدارات التربية والتعليم

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة  
سعادة مدير التربية والتعليم بمحافظة

حفظه الله .  
حفظه الله .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

استجابة للتوجهات الرامية إلى تطوير قطاع التعليم العام ، وسعياً لتطبيق معايير الجودة الشاملة والارتقاء بالخدمات التعليمية، وفق منظومة عمل متكامل فيها أدوار القطاعات التعليمية في المناطق والمحافظات مع أجهزة الوزارة، وحرصاً من وكالة الوزارة للشئون المدرسية ممثلة في الإدارة العامة للتخطيط المدرسي على الالتزام بنهج الشراكة مع كافة القطاعات والإدارات لتطوير قطاع الخدمات التعليمية، والاستعانة بالتقنيات والبرمجيات الحديثة لإنجاز مهام المسح والتدقيق للبيانات والمعلومات المتعلقة بالبياني المدرسية والفصول والطلاب لدعم اتخاذ القرار .

تجدون برفقه برنامج التخطيط المدرسي و آلية وتعليمات المسح المدرسي الالكتروني لاستخلاص بيانات الوضع القائم للمنشآت المدرسية والمرافق التعليمية للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣١هـ.

لذا اعتمادوا وتحت إشرافكم المباشر ومتابعتكم الشخصية تشكيل لجنة برئاسة المساعد للشئون المدرسية، وعضوية مديري إدارات التخطيط المدرسي، والإشراف التربوي، والتربية الخاصة، ورياض الأطفال، وشؤون المباني، وتقنية المعلومات، واستكمال ما يلزم، وتسخير كافة الإمكانيات لتوفير متطلبات التنفيذ، وتذليل الصعوبات والمعوقات بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ، وفق التعليمات المرفقة بالتعميم، وحسب الأدوار المحددة للإدارات المعنية، والخطة الزمنية المقررة .

والله الموفق.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

نائب وزير التربية والتعليم  
فيصل بن عبدالرحمن بن معمر

مع المرفقات:  
- مكنيتنا  
- معالي نائب الوزير.  
- معالي النائب لشئون تعليم البنين.  
- معالي النائب لشئون تعليم البنات.  
- سعادة وكيل الوزارة للتخطيط والتطوير.  
- سعادة وكيل الوزارة للتعليم (بنين/بنات).

صورة ضوئية 2 تعميم وزارة التربية والتعليم لبرنامج التخطيط المدرسي