



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

**درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي
بخميس مشيط**

*The degree to which secondary school principals practice planning
skills in Khamis Mushait.*

إعداد

أ/ أريج محمد عبدالله عسيري.

باحثة ماجستير بقسم الادارة والاشراف التربوي

كلية التربية - جامعة الملك خالد

تاريخ الاستلام: ٢٣ ديسمبر ٢٠٢٢ م - تاريخ القبول: ٢٩ نوفمبر ٢٠٢٣ م

DOI: ١٠.٢١٦٠٨/JYSE. ٢٠٢٣.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بخميس مشيط كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط الاستراتيجي وفق المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مجال التخطيط الاستراتيجي ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد تم استخدام أداة الاستبيان بهدف استخلاص نتائج الدراسة وقد توصل البحث للنتائج التالية :

-إن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس بخميس مشيط جاءت بدرجة توافر عالية .

-أنه لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى امتلاك مديرات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط الاستراتيجي وفق المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

-إدارة التعليم تقوم بتأهيل كافة مديرات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط على مهارات التخطيط الاستراتيجي لضمان العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التعليمية، ومواجهة كافة التحديات التي من الممكن أن تواجه تنفيذها.

وفي ضوء النتائج التي توصل لها البحث يمكن وضع عدد من التوصيات، ومنها:

- استمرار تعزيز ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها أداة إدارية فعالية تساعد مدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط على التأقلم والتكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها.

- ضرورة أن تشارك المديريات في الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتلقي المعلومات الكافية بما يؤهلهم لوضع الخطط الاستراتيجية والسياسات المطلوبة للمدارس حيث انها بحاجة دائمه للتطوير.

- استمرار التقييم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط .

ويمكن وضع عدد من المقترحات لدراسات تاليه ومنها:-دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في بعض البلدان العربية.
-الكلمات المفتاحية: مهارات ،التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

Abstract

The study aimed to identify the degree to which secondary school principals practice strategic planning skills in Khamis Mushayt. The study also aimed to reveal the presence of statistically significant differences in the degree to which secondary school principals in Khamis Mushait Governorate appreciate strategic planning skills according to the variables (academic qualification, years of experience in the field of strategic planning). To achieve this, the study relied on the descriptive approach, and a questionnaire tool was used in order to extract the results of the study. The research reached the following results:

- The degree of availability of strategic planning skills among school principals in Khamis Mushait was high.
- There are no statistically significant differences between the responses of the sample members regarding the extent to which female secondary school principals in Khamis Mushait Governorate possess strategic planning skills according to the following variables (academic qualification, number of years of experience), as the significance value was not statistically significant at the significance level (٠.٠٥).
- The Education Department is training all secondary school principals in Khamis Mushait Governorate on strategic planning skills to ensure that they work to achieve the educational strategic goals and confront all the challenges that may face their implementation.
- Recommendations for the current study
- Training courses, seminars and workshops to receive sufficient information to qualify them to develop strategic plans and policies required for schools as they are in constant need of development.
- Continuing evaluation of the implementation of the strategic plan in girls' secondary schools in Khamis Mushait Governorate.
- Keywords: skills, school strategic planning.

مدخل البحث

مقدمة البحث :

يعد التعليم هو الأساس الجوهرى الذي ترتكز عليه حياة الأفراد وتبنى عليه المجتمعات والحضارات ؛ فهو يساعد على توسيع المدارك وتنمية الكفايات والقدرات والإمكانات التي يتمتع بها الأفراد، مما ينعكس بصورة إيجابية على التنمية المجتمعية بجوانبها المختلفة. ويكتسب التعليم العام أهمية خاصة باعتباره من أهم المراحل التعليمية الفاصلة في حياة الفرد العلمية والعملية والذي يتم عن طريقه إعداد الأفراد وتزويدهم بالمهارات التي تساعدهم على الإيفاء باحتياجات ومتطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، فالطالب اليوم في عصرنا الحديث المتطور يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، والتي تسعى معظم الاتجاهات التربوية والإدارية الحديثة لتطوير هذه العملية من أجله؛ إيماناً منها بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك يحتم على المنظومة المدرسية توفير البيئة المناسبة للعملية التعليمية داخل المدرسة، ولا يكون ذلك إلا بوجود قيادة مدرسية ملمة بكافة جوانب المتغيرات السريعة التي تطرأ على الساحة المحلية والعالمية، وتعرف كيف تتعامل معها باستخدام المهارات التربوية الحديثة التي تمنحها القدرة على النظرة المستقبلية البعيدة، ومن أهم هذه المهارات مهارة التخطيط، حيث يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية في عمل القائد، ويقدر ما يكون التخطيط سليماً بقدر ما يكون النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، والتخطيط السليم هو نواة التطور لأي منظومة والانتقال بها من مستوى لآخر. ولما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية كونه من الأساليب الإدارية الفعالة التي تحتاجها القيادات المدرسية ؛ شاع استخدامه على نطاق واسع. (المجلاد، أحمد ٢٠١٧م)

وذكر أنه لا توجد أي مؤسسة من المؤسسات التربوية في جميع أرجاء العالم إلا ووجد أنها تطبق واحدًا من أنواع التخطيط الاستراتيجي، بل ويتعدى ذلك الأمر إلى المؤسسات التربوية الصغيرة التي تسعى جاهدة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في سياستها الإدارية، فهو من الضروريات من أجل قيام الإدارة التربوية داخل المؤسسات التعليمية بمسؤولياتها، ومهامها التي تسهل على المدير من فهم البيئة الداخلية والخارجية المعقدة، وشديدة التداخل فيما بينها، مما يوفر لديه مجموعة من وسائل اتخاذ القرارات المناسبة (عبد القادر، ٢٠٢١م)

وتعد المدرسة مؤسسة تعمل على تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية، من خلال عمليتي التعلم والتعليم، والتي تتم فيها بشكل مستمر وبها تتحقق الأهداف التربوية التي يناط بها عملية

التعليم، والمحور الذي يدور حوله العمل التربوي؛ بغية تحقيق الأهداف بما يتفق مع ما تهدف إليه سياسة المجتمع من تعليم أبنائه ، فالمدرسة أساس التطوير التربوي ومركز انطلاق التحسين .

والإدارة المدرسية عملية تنسيق وتوجيه الجهود والخبرات المدرسية، واستثمار كافة الموارد المتاحة في كافة المجالات مع استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال والتواصل والتقنيات الحديثة من أجل تحقيق الأهداف المدرسية بأقل جهد وتكلفة وزمن(الطعاني، ٢٠١٢م).

وتحتل مرحلة التعليم الثانوي أهمية شديدة بين المراحل التعليمية المختلفة؛ فهي حلقة الوصل بين التعليم المدرسي والتعليم الجامعي، وفيها يعد الطالب إعدادا جيدا لمواجهة الحياة وتحديات المستقبل، وتقع على عاتق مدير المدرسة الثانوية والعاملين معه مسؤولية إعداد المتعلمين في عالم يتطلب المعرفة، والتفكير، والعناية، وطرق حل المشكلات وقياس الكفاءة؛ وذلك للوصول إلى تطور أكبر، وفاعلية أكثر، وهذا التطور يتطلب تنظيما مركزا لتحسين العملية التعليمية عن طريق التخطيط المتقن الذي يرسم الصورة المستقبلية المرجوة، ويبين كيفية الوصول إليها. (العجمي، ٢٠٠٨م).

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها الكبرى بالنسبة لكل طالب في المدرسة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع لها المجتمع ويراقبها بدقة عن كثب هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة التي يجب غرسها في نفوس الصغار داخل المدرسة (الخطيب، ٢٠٠٦م).

كما أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يحدد مسار العمل، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو الوظيفة الأساسية في عمل مدير المدرسة، بصفته واجهة الإدارة المدرسية في مدرسته. ولا تتحقق فاعلية التخطيط إلا إذا وضع مدير المدرسة إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة لمجابهة مواقف مستقبلية وفقا لرؤى مدروسة (علي، ٢٠٠٩م).

لذا يعد مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن نجاح العملية الإدارية بالمدرسة لما له الدور الأكبر من تأثير وتوجيه كافة المسؤولين داخل وخارج المدرسة ع فالتخطيط أول خطوة يقوم بها المدير من أجل استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل ومن هنا جاءت الدراسة

الحالية لتكشف عن درجة ممارسة مديرات مدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوي للبنات بخميس مشيط
مشكلة البحث:

يعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تمكن المدارس المعاصرة من مواجهة تحدياتها، حيث إنه عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المدرسة من خلاله العمليات والإجراءات الضرورية لبلوغ المستقبل من خلال تظافر الجهود لكافة المهتمين بالعملية التعليمية وتحسين عمليات اتخاذ القرار وفهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة وما بها من فرص وتحديات ومعرفة جوانب القوة والضعف واستخدام الموارد المتاحة بالمدرسة بما يحقق أهدافها بصورة أكثر فعالية (السندي ٢٠٢٠).

وبدا الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية في الخطة الخمسية السابعة (١٤٢٠ / ١٤٢١ هـ - ١٤٢٤ / ١٤٢٥ هـ)؛ نتيجة لزيادة اهتمام الدولة بالرؤية المستقبلية لجميع القطاعات بما فيها قطاع التعليم؛ كما توالى ذلك الاهتمام في خطة التنمية الثامنة (١٤٢٦/١٤٢٥ هـ - ١٤٣٠/١٤٢٩ هـ) خطة التنمية التاسعة (١٤٣٢/١٤٣١ هـ - ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ حيث تم إعدادها وفق رؤية استراتيجية بعيدة المدى. وبالرغم من تناول هذا الموضوع من قبل الباحثين، إلا أنه بحاجة إلى اهتمام أكبر وخاصة في المدارس الثانوية لما له من الأثر الإيجابي في تحسين العملية التعليمية، فضلاً عن ذلك يعد إجراء الدراسة الحالية استجابة للتوصيات التي أوصى بها عدد من الباحثين مثل دراسة، (برهم ٢٠٢٠م) بضرورة البحث بموضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وتبني وزارة التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي المنظم والفعال ليتمكن مديرو المدارس من إشتقاق خططهم الاستراتيجية في ضوء خطط وزارة التربية والتعليم، وكذلك أوصت بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية لأهميته ولفائدة التي يعود بها على عناصر العملية التعليمية. ودراسة (الوهبي ٢٠١٢) التي طبقت في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض والتي تم اختيار عينة الدراسة فيها بالطريقة العشوائية لكل فئات مجتمع الدراسة حيث كانت العينة (٥٦) مديرة مدرسة، و(٥٦) فريق تخطيط، و (٤٣) مشرفة ادارية، و (٤) مسؤولات عن التخطيط المدرسي وأشارت نتائج الدراسة رؤية المديرات وأعضاء فرق التخطيط أن مديرة المدرسة تمتلك قناعة بأهمية وجدوى التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية جداً وأوصت

ببذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى جميع منسوبات المدارس وذلك من خلال حصر مفاهيم التخطيط الإستراتيجي وتوزيعها على المدارس، أو إعداد مجلة علمية دورية تختص بآخر المستجدات في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي واقترحت بإجراء دراسات مماثلة للدراسة التي أجرتها في مختلف مدن ومناطق المملكة العربية السعودية (بنين - بنات). و من خلال الواقع الملموس في الإدارة المدرسية وما تعانيه من مشاكل وضعف في جودة الأداء ومن تخبط في القرارات نتيجة إغفال دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، فالتخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة بالنسبة للإدارة المدرسية التي تعد بيئة متغيرة وغاية في التعقيد الأمر الذي يستدعي الى عمل تخطيط استراتيجي بهدف التعرف الى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وذلك تمهيداً لصياغة الاستراتيجية الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز الإداري الذي نطمح للوصول إليه (الدويكات، جرار ٢٠١٣)

وترى الباحثة لذا تركزت الدراسة الحالية حول معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية مستمرة؛ من أجل أن تكون لديه القدرة على إعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها. ومن هذا المنطلق تتمحور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

أسئلة البحث:

- ١- ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بمحافظة خميس مشيط ؟
- ٢- هل توجد هناك فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية من (٠,٠٥) لمدى ممارسة مديرات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط الاستراتيجي وفق المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط الاستراتيجي .
- ٢- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط الاستراتيجي وفق المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- أهمية البحث :
- الأهمية النظرية :
- تتجلى الأهمية العلمية للدراسة الحالية من خلال الجوانب التالية:
- ١ - أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي للمدرسة ، حيث يعد مدخلا هامة من أحدث مداخل التخطيط ودوره الرئيس في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.
- ٢ - أن الدراسة تناول المدارس الثانوية، التي هي بحاجة إلى التطوير المستمر ورفع الكفاءة؛ وذلك لتخريج جيل قادر على تحديد مساراته العملية المستقبلية، والإسهام في تنمية مجتمعه.
- ٣ - من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية إثراء للمكتبة العربية عامة ومكتبة الإدارة التربوية بصفة خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- ٤ - يؤمل أن تساهم الدراسة الحالية في توجيه الدراسات المستقبلية في التركيز على المجالات العلمية الدقيقة في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي .
- الأهمية التطبيقية:
- إن الأهمية العملية للدراسة الحالية تكمن في نتائجها وتوصياتها التي قد تسهم - بإذن الله - في:
- ١ - يؤمل أن تساعد الدراسة الحالية المدارس الثانوية للبنات بمدينة خميس مشيط في معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس لمهارات التخطيط الإستراتيجي.

٢- يؤمل أن تفيد الدراسة الحالية كافة مديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بنظرة استشرافية مستقبلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي عن طريق تحديد المعوقات التي تعوق تطبيقه، والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل تطبيقه.

٣- يؤمل أن تساعد الدراسة الحالية مسؤولي التخطيط والتطوير ومسؤولياته بوزارة التربية والتعليم في مراعاة توفر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى من يتم ترشيحه لقيادة الإدارات المدرسية.

٤- يؤمل أن تساعد الدراسة الحالية مسؤولي الإدارة المدرسية ومسؤولياتها بوزارة التربية والتعليم على معرفة جوانب القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي لئتم تلافياها مستقبلا.

٥- يتفق زمن تطبيق الدراسة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي من أبرز اهتماماتها التطوير على التعليم بكافة مراحله للتحويل بالمجتمع السعودي إلى مجتمع قائم على الاقتصاد المعرفي .

وأن تكون نتائج البحث بمثابة الدافع للباحثين يحفزهم للقيام بدراسة مشابهة في مختلف المدن والمراحل الدراسية .

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على ما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بمحافظة خميس مشيط.
- ٢- الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط.
- ٣- الحدود البشرية: طبق هذا البحث على عينة من مديرات مدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط.

٤- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

٢٠٢٢-٢٠٢٣ م

مصطلحات البحث:

تضمنت مصطلحات البحث التعريفات التالية :

التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

تعرفه زينب الجبر بأنه العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركين له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات، والعمليات. والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية (الجبر، ٢٠٠٧م)

وتعرفه الباحثة بأنه : " التخطيط تصور مستقبلي للأهداف ينطلق من نظرة على ما حدث بالماضي واستشراف المستقبل ، من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد نقاط الضعف والقوة ، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة التعليمية ، بهدف التكيف مع المتغيرات في كلتا البيئتين ، من خلال حسن استغلال وتوظيف الموارد واستثمارها ، وبالتالي بلوغ الأهداف المرجوة المحدد مسبقاً في رؤية المدرسة.

الإطار النظري

١. مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في عمل مدير المدرسة ذلك النوع من التخطيط المستقبلي، الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية، باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من العوامل المؤسسية، وبين عناصر البيئة داخل المؤسسة، بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص، والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة (حسين، ٢٠٠٢م).

ويمكن القول بأن التخطيط المدرسي تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركين له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات، والوسائل لتحقيق ذلك التصور لمستقبل المدرسة في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر المتاحة المؤثرة على العمل المدرسي، بصورة أكثر فاعلية. واتفق معه (شبلق ٢٠٠٦م)

وفقاً لذلك ترى الباحثة أن المقصود بالتخطيط المدرسي تصور مستقبلي يضعه فريق عمل التخطيط بالمدرسة بقيادة القائد للمدرسة بناء على تحليل مسبق لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ووضع خطط لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة واستغلال جميع الموارد المتاحة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي - كما جاءت في أدبيات البحث في هذا المجال مثل: (الحريري ٢٠٠٧)، (سكيك، ٢٠٠٨) - في النقاط الرئيسية التالية:

- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.

- الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها ، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطالب ، والبيئة ، والمجتمع.

- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.

- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.

- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها .

- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.

- التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.

- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة والتأكيد على مبدأ وحدة الفريق.

كما وضحت البلوشي (٢٠١٥)، أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المدرسية وأهداف متعلقة بالمجتمع المحلي وأهداف عالمية، فمن الأهداف المدرسية التي يعمل التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها ما يلي:

- ١ - تحديد ما تريد المدرسة الوصول إليه على المدى البعيد.
- ٢- تنمية شخصية مدير المدرسة لمواجهة التحديات والتحديات المستقبلية.
- ٣-- يساعد على زيادة نسب النجاح للطلاب وزيادة ولاء الطلبة والعاملين للمدرسة.
- يحقق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد ويحسن أداء العاملين ويحقق التفوق في الأداء.
- ٤- يحقق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد ويحسن أداء العاملين ويحقق التفوق في الأداء.
- ٥ - زيادة التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي. التوافق بين المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمدرسة والبيئة الداخلية لها .
- ٦- يحدد الأدوار والقدرات والوقت الذي من خلاله يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهدافه المدرسية.

خصائص التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

إن التخطيط الاستراتيجي المدرسي له مجموعة من المزايا والخصائص التي تميزه عن غيره من العمليات الإدارية الأخرى ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي المدرسي - كما لخصها (السكرانة، ٢٠١٨)- تتمثل فيما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي المدرسي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتحديات الحالية والمتوقعة في البيئة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
- يسعى التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي المدرسي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط المدرسة وزيادة فاعليتها وكفاءتها، وتقديم المساهمة في إحداث جودة وفعالية.

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- متطلبات التخطيط المدرسي كما ذكرها (السبكي، عبدالعزيز ٢٠١٩)
- وجود إدارة استراتيجية فاعلة تعمل على بناء قدرات المؤسسة التعليمية الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجيات، ووضع نظام للدعم الإداري والمالي، وبناء ثقافة للمؤسسة.
- وجود نظام مؤسسي قادر على توقع المشكلات والتغيرات، وإدارة الأزمات
- توافر نظام معلومات إدارية لعرض المعلومات التي تتعلق بالعمليات الداخلية للمؤسسة التعليمية والآثار الخارجية وتوافر أساليب وبرامج مرنة لتحليل المعلومات.
- بناء الإجماع من أجل التغيير كسبيل لمواجهة الديناميكية والتغيرات التي تتميز به النظم التعليمية، إذ إن بعض الأفراد يواجهون هذه العملية بالتمسك بما هو مألوف ورفض التغيير.
- التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي والحوار والتشاور في اتخاذ القرار والإجماع في الوصول للقرارات و تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي وهذا يحتاج إلى الحديث بصراحة عن جوانب الفشل والقصور.
- بعض معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي حسب ماخصها (السبكي، عبدالعزيز ٢٠١٩):-
- عدم مقدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وبناء الخطة الاستراتيجية على الرغم من إيمان الإدارة لديها بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة للخطة.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف الهيكل التنظيمي بها.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي وانشغالها بالمشكلات الروتينية اليومية وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة.
- وجود اعتقاد خاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو لمواجهة الأزمات مما يقلص من دوره في تطوير المؤسسة ونجاحها.
- مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير. نقص المعلومات والبيانات الإحصائية.
- عدم توافر القيادة المناسبة.

- قصور في التواصل بين أقسام وإدارات المؤسسة والعاملين بها.
- وهناك بعض المعوقات التي قد ترتبط بالمدير ذاته، أو بنمطه الإداري، وتشمل التردد في اتخاذ القرار، والركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، والخوف من الجديد، وصراع الدور، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات، والتولي والتراجع، وعدم الطموح، والإحباط واليأس، والقلق وعدم الاستقرار النفسي والضغط النفسي، والتشاؤم، وانعدام روح المخاطرة والمبادرة، والانطواء، والاعتمادية أي التوكل. (عابدين، ٢٠٠١م، ص ٢٣٠).
- وأكد غنيم على أن التخطيط يحدث في الحاضر، ولكنه موجه نحو المستقبل، وفي بضع الأحيان، ونظرا لمحدودية الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات والمعلومات وتردي نوعيتها، أو أسباب أخرى، تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم، وقد يكون عدم الدقة في التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة أن تتغلب عليه، وبالتالي تحدث مشاكل كثيرة غير متوقعة، وتعجز الخطة عن استيعابها أو وضع الحلول المناسبة لها بشكل يحول دون الاستمرار في تنفيذ الخطة، أو يعوق ذلك لفترة من الزمن يتمكن خلالها المخطط من ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح، وأحيانا يؤثر ظهور هذه المشكلات غير المتوقعة على فاعلية التخطيط، وبشكل يفقدها قيمتها، لذلك لابد للمخطط من توخي الحيلة، واستخدام أفضل الوسائل، والبيانات، وطرائق التنبؤ عند إعداد الخطة؛ لمنع حدوث - أو على الأقل التخفيف من عدد المشكلات الطارئة غير المأخوذة في الحسابان وحدها. (غنيم، ٢٠٠١م).

- وكثيرا ما تواجه المؤسسات التعليمية مشكلة عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية التي يمكن بناء عليها عمل التنبؤات التي تشكل ركنا رئيسا في عملية التخطيط، وقد توجد هذه المشكلة ليس بفعل قدرة البيانات؛ وإنما بسبب وجود تغيرات وأوضاع غير مستقرة في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة يصعب التنبؤ بما بصفة مسبقة، وفي مثل هذه الحالة، قد نلجأ إلى وضع خطة وبرامج مرنة مع تحديد إستراتيجيات بديلة تناسب الظروف المتغيرة التي تواجهها المؤسسة التعليمية. (منصور، ٢٠٠٢م).

وتشكل قلة الموارد المالية والبشرية عائق كبير لأنها من الاسس التي يتم الاعتماد عليها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها (ابو عاشور، ٢٠٠٢)

كما أكد السندي (٢٠١٩) أنه يمكن التغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ببعض الأساليب ومنها:

وضع آلية لترسيخ ثقافة التخطيط في المدارس وإنشاء قسم أو فريق خاص يتبع قسم الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم يتولى مهام التخطيط الاستراتيجي للمدارس، وعقد دورات تدريبية خاصة بقيادة المدارس حول التخطيط المدرسي، وضع دليل خاص متعلق بالتخطيط الاستراتيجي لم توزيعه على المدارس، وتدريب قادة المدارس على المهارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وأخيراً لا بد من الإشارة إلى ضرورة أخذ التخطيط الاستراتيجي الوقت الكافي في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم لتحقيق أعلى مستويات من الإنجاز. مما سبق نجد أنه توجد عدة شروط لا بد من توافرها في التخطيط الاستراتيجي ومن ضمنها أن تحقق الخطة الأهداف الموضوعية لأجلها والاعتدال في تحقيق الأهداف الواقعية والمرونة والطموح في تحقيق الأهداف ومراعاة الأولويات عند التنفيذ وأن تكون الخطة متوازنة ومتكاملة وفق حدود الإمكانيات المادية والمعنوية وتوافر الكوادر القادرة على التخطيط والتنفيذ، كما يجب متابعة وتقييم سير الخطط بشكل دوري ومستمر حتى تنجز الأهداف المنشودة بكفاءة وجودة عاليتين خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة : كما ذكرها (السبكي، عبدالعزيز ٢٠١٩) أولاً: التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو نقطة الانطلاق للتخطيط الاستراتيجي وهو تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة من خلال الفرص والتحديات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى . وتتطلب مرحلة التحليل هذه تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال والأداءات للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فمدى توفر الحقائق لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات والقرارات.

ثانياً: صياغة الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل (الغايات) كما أنها تمثل نمط الأهداف والبرامج والخطط وتخصيص المصادر و يساعد توافر الاستراتيجية على

تحقيق الضمان، كما يشجع وجود استراتيجية واضحة لجميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة (الأهداف الاستراتيجية).

ثالثاً: وضع الخطة الاستراتيجية :

الخطة الاستراتيجية هي التي تضع استراتيجية المؤسسة في إطار يمكن تنفيذه واستخلاص الخطط التنفيذية منه. وهي الأداة التي يتم بها تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها. وسوف يتم لاحقاً تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية رابعاً: مرحلة تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها إلى واقع عملي (ويقصد بتطبيق أو تنفيذ الاستراتيجية القيام بسلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها . وتنفيذ الاستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية . وفي هذه المرحلة قد تضطر المؤسسة إلى إعادة صياغة الأهداف وذلك استجابة لظروف وإمكانيات الواقع العملي فكثيراً ما تتعرض الأهداف والبرامج التنفيذية إلى صعوبات ومعوقات أثناء مرحلة التنفيذ . كما يجب التنويه إلى أن دور المدراء ورؤساء الأقسام لا يقتصر على تنفيذ الخطط وفق الإمكانيات المتاحة بل إن دورهم يتعدى ذلك ليشمل توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف وكذلك عليهم القيام بعمليات التحفيز والتهيئة لتنفيذ الخطط والبرامج . وتشمل عمليات التهيئة تهيئة كلاً من ثقافة المؤسسة وبيئتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

خامساً: مرحلة مراقبة وتقييم التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

الرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف.

مهارات تمكن مدير المدرسة من ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

- وضحت البلوشي (٢٠١٥) أهم المهارات التي يلزم توافرها في مدير المدرسة كالاتي:
- المهارات الذاتية: وهي مجموعة السمات والصفات والقدرات العقلية مثل الابتكار وضبط النفس والاتزان الانفعالي والقيادة الرشيدة.
 - المهارات الفنية العادية التي تضم مجموعة المعارف في فرع من فروع العلم والكفاءة في ذلك التخصص أو الاستخدام المتقن لذلك العلم، ويتم اكتساب هذه المهارات بالخبرة العلمية والإدارية وبالتدريب المستمر.
 - المهارات الإنسانية الاجتماعية وهي مدى قدرة القائد في التأثير على رؤوسيه وتكوين علاقات محبة واحترام بين أفراد المؤسسة وخلق روح العمل التعاوني.
 - المهارات الإدراكية التصورية: وهي قدرة القائد على خلق التنظيم والترابط بين أفراد العمل في المؤسسة وتصور العلاقة بين الموظف والمؤسسة والعلاقة بين المؤسسة ككل والمجتمع الذي تعمل فيه. إن التخطيط من مهام المدير الأساسية ومن أهم الوظائف التي يجب أن يكون فيها المدير حذر ودقيق كما أن القدرة على التخطيط تعتبر من الكفايات التعليمية التي يجب على مدير المدرسة أن يمتلكها في عصرنا الحالي. كما أن مدير المدرسة يجب أن يتحلى بمهارات قيادية معينة تجعله قادرًا على تسيير أمور مؤسسته وترتيب أولوياته والتخطيط الناجح لإدارته ويبرز هنا دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ما يصبو إليه وما يساعده في تحديد وتوفير الظروف التي تمكنه من تحسين الأداء ورفع كفاءة الإنتاج.
- البحوث والدراسات السابقة:

-دراسة الوهبي (عبير ٢٠١٢) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة توزع على أربع فئات هي: جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض البالغ عددهن (١٣٣) مديرة، وجميع أعضاء فريق التخطيط في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض البالغ عددها (١٣٣) فريق تخطيط والمكون من مديرة - وكيلة - مرشدة - معلمة طالبة)، وجميع المشرفات الإداريات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض البالغ عددهن (٧٢)

مشرفة إدارية، وجميع مسؤولات التخطيط المدرسي في قسم الإدارة المدرسية التابع لإدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض و عددن (٦) مسؤولات. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية لكل فئات مجتمع الدراسة حيث كانت العينة (٥٦) مديرة مدرسة، و (٥٦) فريق تخطيط، و (٤٣) مشرفة إدارية، و (٤) مسؤولات عن التخطيط المدرسي و توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين وجهات نظر المديرات وأعضاء فرق التخطيط اللاتي حصلن على دورتين تدريبيتين و اللاتي لم يلتحقن بأية دورة تدريبية حول كل من درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تخرج لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لصالح اللاتي حصلن على - دورتين تدريبيتين، وأوصت ببذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى جميع منسوبات المدارس وذلك من حصر مفاهيم التخطيط الإستراتيجي وتوزيعها على المدارس، أو إعداد مجلة علمية دورية تختص بمجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

-دراسة (خالد ٢٠١٧) بعنوان بعض معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة هدفت الدراسة إلى : التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية وأهدافه وأهميته وخصائصه ونماذجه وبعض المعوقات في المدارس الابتدائية في ضوء المتغيرات المعاصرة . واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) علي مديري وفريق الجودة بالمدارس الابتدائية وكانت عينة الدراسة مكونة من (٨٣) مديرا (٢٦٥) معلما من فريق الجودة بمحافظة قنا وتوصلت للنتائج التالية ١- أن استجابات عينة الدراسة بمحافظة قنا اتسمت بالموضوعية وجاء معظمها مؤيدا للاختيار الأول (موافق) مما يؤكد وجود بعض معوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية. أن هناك قصورا في تمويل عمليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية وعدم الالتزام بالتخطيط والخطة الإستراتيجية المدرسية. ٢ - - الغالبية العظمي في المدارس الابتدائية يقل توافر قاعدة بيانات تبني عليها أهداف الخطة الإستراتيجية المدرسية.

دراسة (الشمري، ٢٠١٨) بعنوان درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية لمبادئ المرونة الاستراتيجية في الإدارة المدرسية هدفت الدراسة تعرّف عن درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية لمبادئ المرونة الاستراتيجية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ بلغ حجم مجتمع الدراسة نحو (٦١٦٥) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠١) معلماً ومعلمة في مدارس منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية لمبادئ المرونة الاستراتيجية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق احصائية ذات دلالة في درجة تطبيق المرونة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق مفهوم المرونة الاستراتيجية بهدف التركيز على التعاون بين مدير المدرسة والمعلمين في تحديد أهداف المدرسة والسعي إلى تقريب وجهات نظر مدير المدرسة والعاملين، وضرورة تطبيق مفهوم المرونة الاستراتيجية في المدارس السعودية لما لهذه المرونة من دور جعل المرؤوسين أكثر التزاماً بتلك الأهداف التي وضعوها وبالتالي يؤدي هذا إلى ارتفاع وتحسين الأداء.

دراسة (الخليوي ٢٠١٩) التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي وهدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري والمعوقات التي تواجه ومعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي: أن واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من الإلمام بأهداف التعليم للمرحلة التعليمية التي تديرها، وكذلك الالتزام بوضع خطة استراتيجية للمدرسة، إضافة إلى توزيع المهام وتقسيم العمل بما يحقق أهداف الخطة والقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة، وكذلك الإلمام بمضامين الخطة الاستراتيجية وأبعادها

الزمن والمكان والموضوع. وتوصلت إلى أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على كل من أن الإدارة وضعت خطة استراتيجية شاملة تستند الى تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وكذلك أن الإدارة تقيس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، إضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من اتساق الرؤية والرسالة مع القيم ذات الصلة بالمتطلبات الثقافية والاقتصادية، وأن عملية التخطيط شملت جميع مستويات المستفيدين) توصلت أيضاً أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض

دراسة (المجلد ٢٠١٧) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر من وجهة نظر القيادات المدرسية فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر البالغ عددهم (١٧٩) قائداً وقائدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و أداة الاستبانة لجمع البيانات وتوصلت الى أبرز معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر تتمثل في ضعف الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الإستراتيجي وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف الحوافز التشجيعية لأصحاب التميز بالتخطيط الإستراتيجي يقلل من دافعية القيادات المدرسية في مدارس التعليم بمدينة عرعر لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارسهم مما يعوق لديهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

قد أجرى الهاشمي (٢٠٢٠) دراسة سعت للكشف عن درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام باختيار العينة بالطريقة العشوائية حيث بلغت (١٨٤) مديراً ومساعداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة ضمت (٤٢) فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعملية التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة. هدفت دراسة برهم (٢٠٢٠) إلى معرفة العلاقة التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المدارس الحكومية في الأردن، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وللإجابة عن أسئلة هذه الدراسة وتحقيق الهدف منها قام الباحث

باختيار عينة ضمت (٨) مديرات ومديرين و (١٧٤) معلمة ومعلماً ممن يعملون داخل المدارس الحكومية وتحديداً داخل محافظة الزرقاء أثناء العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠١٨ ، واتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث قام باستخدام استبانة فاعلية المدرسة واستبان التخطيط الاستراتيجي، وكان من أبرز النتائج أن مقدار التخطيط الاستراتيجي ومقدار فاعلية المدارس الحكومية جاء بنسبة مرتفعة، في حين تم التوصل إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين فاعلية المدارس الحكومية، والتخطيط الاستراتيجي.

أجرت الوهبي (٢٠٢٠) دراسة هدفت التعرف إلى الصعوبات والمشكلات التي تواجه تطبيق مؤشرات الأداء المدرسي لدى المديرات من وجهة نظر أصحاب الاختصاص في مكاتب التعليم في مدينة الرياض بالسعودية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي النوعي، وقد ضمت عينة الدراسة تسعة أخصائيات في مجال التقويم في عدد من مكاتب التعليم وهي (الغرب الشمال، الروابي الحرس النهضة وغيرها، وقد استخدمت المقابلة أداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة قد أبدوا موافقتهم على واقع تنفيذ منظومة مؤشرات الأداء المدرسي، أما فيما يخص الصعوبات فقد أظهرت النتائج وجود سوء في التخطيط، كما أن هنالك شح في البرامج الإلكترونية الضرورية لتطبيق منظومة مؤشرات قيادة الأداء المدرسي. التعقيب على البحوث السابق:

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض أهداف الدراسات السابقة والتي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي .

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة .

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أداة الدراسة والتي اعتمدت على الاستبانة .

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

اختلفت الدراسة الحالية في:

كونها تهدف الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس بمحافظة خميس مشيط وبيان المقترحات التي قد تسهم في تفعيل تطبيقه .

اختلفت الدراسة في مجتمع الدراسة وعينتها والتي تتكون من مديرات المدارس في محافظة خميس مشيط.
إجراءات البحث :
تمهيد

تناول البحث في الجزء السابق الإطار النظري، وفي هذا الجزء سوف نقوم بالتطرق إلى الدراسة الميدانية من خلال وصف منهج البحث، ومجتمع البحث والعينة، وأيضاً أداة البحث المستخدمة، وما يتعلق بها من الصدق والثبات، كما يتضمن هذا الجزء وصف دقيق للإجراءات التي تم القيام بها بهدف تقنين أدوات البحث وتطبيقها، ولا سيما فيما يتعلق بالمعالجات الإحصائية التي تم الارتكاز عليها في تحليل البحث.
أولاً: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله دراسة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط ، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.
ثانياً: مجتمع البحث :

يعرف مجتمع البحث بجميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة ويشمل مجتمع الدراسة للباحث جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط.
ثالثاً: عينة البحث :

وتم اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل وهي جميع عناصر مجتمع الدراسة وتتكون من مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط وعددهم (٤٢) مفردة .
رابعاً: أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة، وتكونت الدراسة من :

القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الاستبانة ويتكون من محورين هما:

المحور الأول: لقياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط ويضم (١٠) فقرات .

المحور الثاني: لقياس مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية للبنات محافظة خميس مشيط ويضم (١٠) فقرات .

خامساً: صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من

صدق الاستبانة وذلك من خلال:

١. الصدق الظاهري للأداة

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف، كما تم عرضها على مجموعة أساتذة من المحكمين، لإبداء الرأي حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإمامها بمختلف متغيرات الدراسة.

٢. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه. وقد كانت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

جدول ١ معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول

معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠.٧٤٩**	١
٠.٨٨٨**	٢
٠.٦٩٣**	٣
٠.٨٧٥**	٤
٠.٧٨٧**	٥
٠.٨٢٨**	٦
٠.٩٢٠**	٧
٠.٨٧٥**	٨
٠.٨٩٠**	٩
٠.٨١٨**	١٠

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = ٠.٠١$ وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه. وقد كانت النتائج كما يتضح من الجدول التالي:

جدول ٢ معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الثاني

معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠.٨١٥**	١
٠.٨٨٩**	٢
٠.٨٤٧**	٣
٠.٧٨٧**	٤
٠.٧٩٣**	٥
٠.٨٦٢**	٦
٠.٨٦٤**	٧
٠.٨٢٧**	٨
٠.٩٠٦**	٩
٠.٨٣٥**	١٠

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

الصدق البنائي يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = ٠.٠١$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول ٣ معامِل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية

معامل ارتباط	المحور
**٠.٩٥٣	الدرجة الكلية لقياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط
**٠.٩٥٢	الدرجة الكلية لقياس مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث إن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

٣. ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة ، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول ٤ معامِل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا كرونباخ	المحور
٠.٩٥٠	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط
٠.٩٥٤	مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية للبنات محافظة خميس مشيط
٠.٩٧٠	الدرجة الكلية للمحاور

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول () أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل محور من محاور الاستبانة حيث كانت أكبر من (٠.٧٠) كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (٠.٩٧٠)، وهذا يعني أن هناك ثبات لفقرات الاستبانة ، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول ٥ نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار (Z)	المحور
٠.٦٣٦	٠.٧٤٥	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدارس الثانوية بنات محافظة خميس مشيط
٠.٧٥٢	٠.٦٧٥	مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية للبنات محافظة خميس مشيط
٠.٨٤٢	٠.٦١٧	الدرجة الكلية

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى دلالة الاختبار أكبر من ٠.٠٥، وبالتالي فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for

((the Social Sciences

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب وذلك لمعرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة.
٢. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٣. اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي.
٤. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient. لقياس صدق الاستبانة الداخلية.
٥. اختبار فرضيات الفروق ((One way Anova، Independent Sample T test)).
٦. اختبار (Tukey test) للاختبارات البعدية للتعرف إلى الفروق بين الفئات

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها المحك المعتمد بالدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥=١-٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤÷٥ = ٠.٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "١") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالشكل التالي:

$$\text{المدى} = ٥ - ١ = ٤ \quad (\text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة})$$

$$\text{طول المدى} = ٤ \div ٥ = ٠.٨٠ \quad (\text{المدى} / \text{عدد الدرجات})$$

وتم إضافة العدد ٠.٨٠ إلى أقل درجة في المقياس وهي واحد صحيح (١) من أجل وضع الحد الأعلى

جدول ٦ المحك المعتمد في الدراسة

الوزن	درجة التوافر (الموافقة)	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية (معيار الدرجة)
١	منخفضة جدا	من ٢٠% - ٣٦%	من ١.٠٠ - ١.٨٠
٢	منخفضة	أكبر من ٣٦% - ٥٢%	من ١.٨١ - ٢.٦٠
٣	متوسطة	أكبر من ٥٢% - ٦٨%	من ٢.٦١ - ٣.٤٠
٤	عالية	أكبر من ٦٨% - ٨٤%	من ٣.٤١ - ٤.٢٠
٥	عالية جدا	أكبر من ٨٤% - ١٠٠%	من ٤.٢١ - ٥

١. وصف عينة الدراسة : سيتم وصف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية كالتالي:

جدول ٧ توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
١٢.٢	٥	دبلوم
٥١.٢	٢١	بكالوريوس
٢٦.٨	١١	دراسات عليا ماجستير
٩.٨	٤	دراسات عليا دكتوراه
١٠٠.٠	٤١	المجموع

تبين من خلال النتائج أن (١.٢%٥) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس ، بينما كان (٢٦.٨%) من العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا ماجستير ، وكان (١٢.٢%) من العينة مؤهلهم العلمي دبلوم ، بينما كان (٩.٨%) من العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا دكتوراه .

جدول ٨ توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
٢٩.٣	١٢	أقل من ٥ سنوات
٣١.٧	١٣	من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات
٢٩.٣	١٢	من ١٠- إلى أقل من ٢٠ سنة
٩.٨	٤	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠.٠	٤١	Total

تبين من خلال النتائج أن (٣١.٧%) من العينة سنوات الخبرة لديهم من ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات ، بينما كان (٢٩.٣%) من العينة سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات ، وكان (٢٩.٣%) من العينة سنوات الخبرة لديهم من ١٠- إلى أقل من ٢٠ سنة ، وكان (٩.٨%) من العينة سنوات الخبرة لديهم ٢٠ سنة فأكثر
الإجابة على أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي الأول : ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط ؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

١. ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط ؟
للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الأول كما في الجدول ()

جدول ٩ الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الأول

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٧٥.٢٠	١.١١	٣.٧٦	١ تقوم المدرسة بتكوين فريق للقيام بعملية التخطيط.
٧٢.٠٠	.٩٧	٣.٦٠	٢ تحرص المدرسة على تقييم الاستراتيجيات الموضوعية.
٧٣.٦٠	١.٠٤	٣.٦٨	٣ تمتلك المدرسة مرونة كافية للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وتتكيف معها.
٧٦.٦٠	١.٠٥	٣.٨٣	٤ تضع المدرسة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها.
٧٢.٦٠	١.١٦	٣.٦٣	٥ تمتلك جميع الوظائف بالمدرسة معرفة وفهم برؤية المدرسة تمكنهم من الالتزام بها.
٧٤.٢٠	١.٠٣	٣.٧١	٦ تحقق المدرسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.
٧٢.٢٠	١.٠٧	٣.٦١	٧ تضع المدرسة بدائل إستراتيجية مناسبة.
٧٢.٢٠	١.٠٧	٣.٦١	٨ تراعي الخطة الإستراتيجية احتياجات الموظفين التدريسية.
٧٦.٦٠	١.٠٢	٣.٨٣	٩ تم توزيع المهام والمسئوليات على الموظفين بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
٧٥.٢٠	١.٠٧	٣.٧٦	١٠ تقوم المدرسة بتوفير جميع الموارد اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.
٧٤.٠٥	.٨٨	٣.٧٠	الدرجة الكلية للمحور الأول

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (٩) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط جاءت بمتوسط حسابي (٣.٧٠) ووزن نسبي قدره (٧٤.٠٥ %) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام مدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للطالبات، حيث أن المدارس تعمل على إعداد خطة استراتيجية محكمة وتقييمها بصورة دورية لضمان الوصول للأهداف المرجوة، كون التخطيط الاستراتيجي هو الذي يحدد مستقبل المدارس وأين وجهتها.

وتبين من خلال نتائج الجدول أن الفقرة التي نصها " تضع المدرسة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها " والفقرة التي نصها " تم توزيع المهام والمسئوليات على الموظفين بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية" حصلتا على المرتبة الأولى حسب المتوسط الحسابي قدره (٣.٨٣) ووزن نسبي قدره (٧٦.٦ %) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الرؤية هي المسار

الذي بناء عليه يتم تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمدارس وبناء عليه تقوم المدارس بتحديد رؤيتها لينبثق عنها أهداف واضحة يتم من خلالها بناء خطة استراتيجية لمسارها، ومن ثم تقوم المدارس بتوزيع المهام والمسئوليات بطريقة يتمكن من خلالها المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أن عدم توزيع المهام والمسئوليات بطريقة منظمة سيشكل ضغط على الموظفين وبالتالي لن يتمكن من الإنجاز والمساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

وأن الفقرة التي نصها " تحرص المدرسة على تقييم الاستراتيجيات الموضوعية" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٠) ووزن نسبي قدره (٧٢.٠%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاستراتيجيات طويلة المدى وتظهر نتائجها النهائية بعد عدة سنوات والبعض لا يستطيع ملامسة مستوى التقييم، لذا يجب على المدارس أن تعمل على تقييم الاستراتيجيات بصورة مستمرة وإطلاع كافة المدرسات على النتائج للعمل على تخطي كافة الأخطاء وضمان السير في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف.

٢. ما مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية للبنات محافظة خميس مشيط ؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المحور الثاني كما في الجدول (١٠)

جدول ١٠ الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
٧٤.٦٠	١.٠٠	٣.٧٣	يمتلك فريق التخطيط بالمدرسة مهارات وأسس بناء الخطة الإستراتيجية.
٧٣.٦٠	.٩٦	٣.٦٨	يمتلك فريق التخطيط بالمدرسة معرفة بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي.
٧٥.٢٠	١.٠٢	٣.٧٦	تمتلك إدارة المدرسة مرونة كافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة التعليمية.
٧٤.٢٠	١.٠١	٣.٧١	تمتلك مديرة المدرسة المعرفة التامة بجدوى التخطيط الإستراتيجي.
٧٤.٢٠	.٩٦	٣.٧١	لدى جميع الموظفات بالمدرسة قناعة عالية بأهمية التخطيط الإستراتيجي.
٦٩.٨٠	١.١٠	٣.٤٩	يتوفر في المدرسة قاعات مناسبة لإجراء البرامج التدريبية المتنوعة.
٧٠.٨٠	١.١٤	٣.٥٤	يوجد في إدارة التعليم عدد من الخبراء والمختصين في مجال التخطيط الإستراتيجي.
٧١.٢٠	١.١٠	٣.٥٦	تعمل إدارة التعليم على إثارة حماس المدارس الممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي.
٧١.٨٠	١.١٠	٣.٥٩	تنظم إدارة التعليم دورات تدريبية لفريق التخطيط بالمدرسة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
٧٦.٠٠	.٩٥	٣.٨٠	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين إدارة التعليم والمدرسة.
٧٣.١٢	.٨٧	٣.٦٦	الدرجة الكلية للمحور الثاني

وكانت النتائج كالتالي:

تبين من خلال النتائج في الجدول (١٠) أن مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية للبنات محافظة خميس مشيط جاءت بمتوسط حسابي (٣.٦٦) ووزن نسبي قدره (٧٣.١٢ %) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة المدارس وإدارة التعليم كذلك تحرص على توفير كافة المتطلبات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط وذلك للعمل على تحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية التربوية والتعليمية المرجوة.

وتبين من خلال نتائج الجدول أن الفقرة التي نصها " تتوفر قنوات اتصال فعالة بين إدارة التعليم والمدرسة." حصلت على المرتبة الأولى حسب المتوسط الحسابي قدره (٣.٨٠) ووزن

نسبي قدره (٧٦.٠%)، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن تحقيق الاتصال الفعال بين إدارة التعليم والمدرسة يؤكد على اهتمام إدارة التعليم بالتخطيط الاستراتيجي والتأكد من أن المدرسة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بصورة دائمة.

وقد أكدت نتائج دراسة (الخليوي، ٢٠١٩) إلى أن عناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الاستراتيجية له أهمية عالية جداً لإنجاحها في التنفيذ.

وأن الفقرة التي نصها " يتوفر في المدرسة قاعات مناسبة لإجراء البرامج التدريبية المتنوعة " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٩) ووزن نسبي قدره (٦٩.٨%). وتغزو الباحثة ذلك إلى أن معظم المدارس لا يتواجد فيها قاعة خاصة للتدريب وأن الإدارة تعتمد على القاعات الصفية في التدريب، حيث أن خلال الدوام المدرسي لا يمكن عقد دورات تدريبية ويتم إشراك المعلمات بدورات تدريبية خارج المدرسة بما لا يعيق العملية التعليمية.

التساؤل الثاني : " هل توجد هناك فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية من (٠,٠٥) لمدى امتلاك مديرات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط الاستراتيجي (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ؟

باستخدام اختبار **One Way Anova** تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى امتلاك مديرات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وفق المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى امتلاك مديرات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط الاستراتيجي وفق المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار **One Way ANOVA** والجدول يوضح ذلك :

جدول ١١ معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق في آراء العينة تعزى للمتغيرات التالية
(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغيرات	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	٠.٣٥	٣	٠.١٢	٠.١٥	.٩٩٧	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٧.٧٨٥	٣٧	٠.٧٥١			
	المجموع	٢٧.٨٢٠	٤٠				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٤٦٧	٣	١٥٦	٠.٢١١	.٨٨٨	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٧.٣٥٣	٣٧	٠.٧٣٩			
	المجموع	٢٧.٨٢٠	٤٠				

أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن قيمة ف المحسوبة أقل من ف الجدولية أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى امتلاك مديرات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط الاستراتيجي وفق المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة التعليم تقوم بتأهيل كافة مديرات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط على مهارات التخطيط الاستراتيجي لضمان العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التعليمية، ومواجهة كافة التحديات التي من الممكن أن تواجه تنفيذها. نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

٣. أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط جاءت بمتوسط حسابي (٣.٧٠) ووزن نسبي قدره (٧٤.٠٥%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.
٤. أن الفقرة التي نصها " تضع المدرسة أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها " والفقرة التي نصها " تم توزيع المهام والمسئوليات على الموظفين بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية" حصلتا على المرتبة الأولى حسب المتوسط الحسابي قدره (٣.٨٣) ووزن نسبي قدره (٧٦.٦%).
٥. وأن الفقرة التي نصها " تحرص المدرسة على تقييم الاستراتيجيات الموضوعة" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٠) ووزن نسبي قدره (٧٢.٠%).

٦. أن مدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية للبنات محافظة خميس مشيط جاءت بمتوسط حسابي (٣.٦٦) ووزن نسبي قدره (٧٣.١٢%) وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المحور.
٧. أن الفقرة التي نصها " تتوفر قنوات اتصال فعالة بين إدارة التعليم والمدرسة." حصلت على المرتبة الأولى حسب المتوسط الحسابي قدره (٣.٨٠) ووزن نسبي قدره (٧٦.٠%).
٨. أن الفقرة التي نصها " يتوفر في المدرسة قاعات مناسبة لإجراء البرامج التدريبية المتنوعة " حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٩) ووزن نسبي قدره (٦٩.٨%).
٩. لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى امتلاك مديرات مدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لمهارات التخطيط وفق المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).
- توصيات الدراسة:
١. تعزيز ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها أداة إدارية فعالية تساعد مدارس الثانوية بنات بمحافظة خميس مشيط على التأقلم والتكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها.
٢. عقد دورات تدريبية للمديرين مواكبة للتكنولوجيا عند إعداد الخطة الإستراتيجية المدرسية.
٣. الاهتمام بالمنافسة العالمية عند إعداد الخطة الإستراتيجية المدرسية .
٤. مسايرة المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية للبيئة الخارجية المدرسية عند استخدام التخطيط الاستراتيجي المدرسي
٥. على إدارة التعليم الحرص على عمل دورات بشكل مستمر لمديرات المدارس لتطوير مهاراتهن في التخطيط الاستراتيجي المدرسي .

٦. ضرورة أن تشارك المديريات والمدارس والإداريات في الدورات التدريبية والندوات وورش العمل لتلقي المعلومات الكافية بما يؤهلهم لوضع الخطط الاستراتيجية والسياسات المطلوبة للمدارس.
 ٧. يجب أن تعمل إدارة المدارس على عكس الرؤية والرسالة على الموظفين، والطلبة على حد سواء بما ينعكس إيجاباً على تطوير جودة التعليم داخل المدارس.
 ٨. الاهتمام بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال إعطاء مكافآت وحوافز للأداء الجيد، وعدم الاقتصار على خطط استراتيجية ممتازة من حيث الإعداد.
 ٩. مراعاة العمل وفق خطة استراتيجية مكتوبة وواقعية لفترة زمنية مستقبلية محددة، ومتابعة تنفيذ الخطط وفق الأزمنة المحددة، مع مراعاة إمكانياتها عند صياغة الخطة.
 ١٠. العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
 ١١. الأخذ بعين الاعتبار الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج إدارة التعليم عند وضع الخطة الاستراتيجية.
 ١٢. أن تعمل إدارة المدرسة على ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتعزيز مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر الموظفين، وتشجيع الجميع على تقديم مقترحات للمساهمة في صياغة الخطة الاستراتيجية.
- بعض المقترحات لدراسات قد تفيد بعض جوانب التخطيط الاستراتيجي المدرسي :
١. دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية في بعض البلدان العربية.
 ٢. أثر التقييم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المدارس الثانوية للبنات .
 ٣. دور المدرء في تحقيق الخطة الاستراتيجية في المدارس الثانوية .
 ٤. المعوقات التي تواجه مسؤولين التخطيط الاستراتيجي المدرسي .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو عاشور، خليفة مصطفى. (٢٠٠٢م). معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة. مجلة جامعة دمشق، ١٨(٢)، كلية التربية، جامعة اليرموك.

برهم، أحمد (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ٩ (٤) ١-٣٠.

البلوشي، خولة (٢٠١٥) مهارات التخطيط الإستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة اليرموك جامعة الإمارات العربية المتحدة. النوبة التعليمية. (١٣ مارس ٢٠٢١)

الجبر، زينب علي (٢٠٠٧م) : التخطيط الاستراتيجي المدرسي مفاهيم و أسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الكويت.

جرار، ذياب الدويكات، سعيد (٢٠١٣) قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، غزة.

حسين، حسن مختار. (٢٠٠٢م). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة كلية التربية ١٥٩، ٦-٢١٠.

الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المصنفة المدرسية عمان دار الفكر خالد، موسى محمد (٢٠١٧) بعض معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الابتدائية في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة كلية التربية بقنا

الخطيب، أمل. (٢٠٠٦م). الإدارة المدرسية فلسفتها وأهدافها تطبيقاتها، ط١، عمان: دار قنديل للنشر. الخليوي، لينا سليمان وآخرون (٢٠١٩) التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة

السبكي، سلوى وآخرون (٢٠١٩) الدليل التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي الناشر المكتب العربي للمعارف.

السندي وآخرون. (٢٠١٩) دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان. جمعية الثقافة من اجل التنمية ، ١٦٧-٢١٦

السندي، محمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ١٤(٢):٣٨-٣٨.

السكرانة، بلال خلف (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع. سكيك، سامية إسماعيل، (٢٠٠٨) تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

شبلق، وائل. (٢٠٠٦). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشمري، مرضي فرحان(٢٠١٨) بعنوان درجة تطبيق قادة المدارس الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية لمبادئ المرونة الاستراتيجية في الإدارة المدرسية، الجامعة الأردنية.

الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٢م). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة جامعة دمشق، (٢٨)٢.

عابدين، محمد. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة. ط١، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. عبد القادر، المكاشفي (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس

بالتطبيق على جامعة الجفرة، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، (٣): ٤٧ - ٦٤ العجمي، محمد حسين. (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق. ط١، الإسكندرية: دار

الوفاء لدنيا الطبع والنشر.

عطا الله، سمر. (٢٠٠٠م). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة - دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .

علي، أسامة محمد. (٢٠٠٩م). التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. ط١، القاهرة: دار العلم والإيمان.

غنيم، عثمان محمد. (٢٠٠١م). التخطيط أسس ومبادئ عامة. ط ٢، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. منصور، علي محمد. (٢٠٠٢م). مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. ليبيا: مجموعة النيل العربية للتوزيع

والنشر.

المجلد، أحمد كباد (٢٠١٧) واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الخامس أكتوبر ٢٠٢٠ م

الهاشمي، علي (٢٠٢٠) درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ١٤(٢):١٠٥-١٧٢ .

الوهيبي، عبيرمحمد (٢٠١٢) واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض الناشر دار المنظومة.

الوهيبي، نوره (٢٠٢٠) الصعوبات التي تواجه تطبيق منظومة مؤشرات قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر أخصائيات التقويم بمكاتب التعليم في مدينة الرياض، المجلة الدولية ١٣٥-١٢٣: (١) ٩، التربية المتخصصة