

واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم (دراسة ميدانية)

مقدمة:

تعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تحوي نظاماً تربوياً، وثقافياً، واجتماعياً، يرتبط عضواً بالعديد من العوامل المجتمعية المباشرة وغير المباشرة، ولما كان الإنسان يشكل المتغير الأساسي في هذا النظام فإن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيه. وينظر إلى مدير المدرسة على أنه الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، فهو الإداري والقائد التربوي المعين للإدارة وقيادة المدرسة كما أنه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية.

ولقد أصبح النظام التربوي، بشكل خاص، غير قادر على ممارسة دوره بشكل فاعل بعيداً عن الدعم الفعلي لمكوناته البشرية الداخلية وبيئته الخارجية أيضاً، فهو مطالب بأن يكون نظاماً منفتحاً مع مكوناته الداخلية كافة، ومنفتحاً ومتفاعلاً مع مكونات بيئته الخارجية. فالإداري التربوي الناجح لا يعيش في برجاً منعزلاً بعيداً عن واقع وأطر نظامه التربوي.

ورغم ازدياد أهمية التعليم لدى جميع الدول العربية بعامّة، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بخاصة، ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن طلابها من خلال برامج التعليم بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى التعليم والتمثلة في تدني جودة التعليم ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول، وعدم مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية وعدم التخطيط المستقبلي للتعليم في ضوء المتغيرات المستجدة والمتلاحقة.^(١)

وجدير بالذكر أن الإدارة التعليمية في مختلف أنحاء العالم قد اعتمدت على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب ومنهج علمي لتطوير الإدارة كذلك أخذت الاتجاهات الإدارية الحديثة لتفعيل وتطوير أدائها التعليمي في ظل المتغيرات التعليمية العالمية.^(٢)

كما أن الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة التربوي يمكن استخدامها من قبل مديري المدارس لتحقيق النجاح والاستدامة في الانجاز التعليمي والتحصيلي للطلاب في جميع المراحل التعليمية من أجل بناء بيئة مدرسية ومرضية.^(٣)

مشكلة البحث وتساؤلاته:

إن تطوير العمل الإداري لم تعد قضية ثانوية، ولكنها قضية مصيرية تملئها تطورات الحياة في ضوء المتغيرات المستجدة في مجال تطوير التعليم، وبخاصة ونحن نعيش في عصر التحديات والتحويلات الهامة وذلك من أجل الارتقاء بمهنة التعليم ونوعية المعلمين والعملية التعليمية برمتها^(٤)

ولقد ترتبت على التغيرات الحديثة التي باتت تجتاح العالم في السنوات الأخيرة، أن أخذت الدول جميعها في إعادة النظر في نظمها التعليمية بشكل عام، ونظام إعداد وتدريب، وتنمية مهارات المعلم بشكل خاص، وذلك من خلال برامج تزودهم بالمعارف التربوية التعليمية، وإكسابهم المهارات المهنية، استجابة للعديد من العوامل التي من أبرزها الوعي بالتغيرات الحادثة والتكيف معها، وذلك دعماً لمكانة هذه المهنة وتمكيناً للمعلم من القيام برسائله الحقيقية في المجتمع وفقاً للمتغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في المجتمع^(٥).

كما أن التعليم الجيد والمطلوب للمرحلة القادمة وفقاً للمتغيرات المجتمعية المستجدة وثورة تكنولوجيا المعلومات لابد وان يركز الى تخطيط استراتيجي يخدم أهداف العملية التعليمية^(٦)

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المنظمات أن الأمر لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المؤسسات التعليمية أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل والمبادرة لإحداثها، أو تغيير خصائصها، أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضاً لدى المؤسسات التعليمية القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر^(٧)

وجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية، إلا أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخراً مع بداية التسعينيات، وهو "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات

المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ^(٨)

وإن المؤسسات التربوية هي بحاجة إلى نوع فعال من التخطيط المستقبلي المبني على تصور مسبق وواضح لما يجب أن تكون عليه المخرجات النهائية للعمل الإداري والفني والتربوي وهذه الرغبة يحققها التخطيط الاستراتيجي، كما أن الهدف من وضع خطة استراتيجية للعمل المدرسي هو تحقيق التكامل والشمول بين جميع المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية والتربوية وبما يحقق أهداف المدرسة التعليمية^(٩).

وهذا قد لا يأتي إلا بإسهام المؤسسات التربوية والإدارية في إعداد مديري المدارس وتدريبهم على التعامل مع التغيرات، وإتاحة فرص التدريب والتأهيل لهم حتى يكونوا قادرين على تحقيق هذه المسؤولية ذلك لأن التدريب للتطوير إنما يعنى فى المقام الأول التطوير السليم للأفراد

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على دور المدير الفعال وأدائه المهني الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداما أمثل، ويجب أن تأخذ وظيفة الإدارة المدرسية على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقا للصالح العام^(١٠).

وقد أظهرت بعض نتائج الدراسات السابقة أهمية وضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كل مراحل التعليم ومنها دراسة برين دافيد O'Brien, David (2013): التي أشارت الى كيفية مشاركة الإدارات. التعليمية في التخطيط الاستراتيجي " (١١) - دراسة: قوالب، بيري (2012) Moulds, Perry " التي أكدت على ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء والتخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم " (١٢) دراسة: موث، نيكول (2012) Muth, Nicol التي بينت أهمية "التخطيط الاستراتيجي للمبادرات التكنولوجية في التعليم بالمدارس " (١٣) دراسة: جيرالد (2010) Starsia, Gerald التي أوضحت أهمية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم وتأثيره على النجاح في شعبة I NCAA " (١٤)، دراسة: خلفان بن سالم بن خميس العلوي (٢٠١٢) " التي توصلت إلى صياغة تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان " (١٥)، دراسة: حسين حسن حسين (٢٠٠٢) والتي خرجت بتصوير مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري^(١٦)، دراسة: الجندي عادل السيد (١٩٩٩) التي أكدت على "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية"^(١٧).

فى ضوء عمل الباحث فى المجال التربوي بدولة الكويت ومن خلال ملاحظاته وجد أن الإدارة المدرسية تستخدم الأساليب التقليدية القديمة فى الإدارة وبالتالي فإن

مخرجات النظام التعليمي فد لا تتفق مع الاتجاهات المعاصرة في التعليم وأيضاً من خلال لقاءات الباحث مع بعض المعلمين في هذا الصدد بالمرحلة الثانوية في مناطق تعليمية متعددة بدولة الكويت فقد لاحظ من الذين قابلهم أنهم يشكون من جمود الإدارة وعدم الرغبة في التطوير بما يحقق أهداف العملية التربوية بدولة الكويت ومن ثم أحس الباحث بأن هناك مشكلة حقيقية تتعلق باستراتيجيات تطوير الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، وإن الأمر الذي يتطلب تطويراً لاستراتيجيات إدارات المدارس الثانوية باستخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وفي ضوء السابق يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما مفهوم و أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم وأهدافه ومراحله ومجالاته؟
٢. ما واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم من وجهة نظر عينة البحث؟
٣. ما التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المدرسة باستخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم؟

أهمية البحث:

١. تنبع أهمية البحث من أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة ودوره الأساسي في إعداد وتأهيل أجيال المستقبل وانعكاساته الايجابية على المعلم والمتعلم والعملية التعليمية ككل
٢. قد تسهم نتائج الدراسة في التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت ويستفيد منها المسؤولين التربويين و صانعي القرار بدولة الكويت

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مفهوم و أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم وأهدافه ومراحله ومجالاته
- ٢- معرفة واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم من وجهة نظر عينة البحث
- ٣- الخروج بتوصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المدرسة باستخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم .

حدود البحث:

- الحد الموضوعي: واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم من وجهة نظر عينة البحث
- الحد المكاني: طبق البحث على جميع مناطق الكويت التعليمية، منطقة العاصمة — منطقة الفروانية — منطقة الأحمدية — منطقة مبارك الكبير — منطقة الجهراء — منطقة حولي التعليمية .
- الحد الزمني: استغرق إعداد البحث ستة أشهر تقريبا خلال العام ٢٠١٦

خامسا: المنهج المستخدم: استخدم البحث المنهج الوصفي، ويعد هذا المنهج الوصفي أنسب المناهج العلمية ملائمة لهذه الدراسة، حيث يستهدف المنهج تسهيل وتحليل وتفسير الظاهرة في وضعها الراهن، بعد جمع البيانات اللازمة والكافية عنها.^(١٨)

سادسا: مجتمع البحث والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت.

عينة الدراسة: طبقت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٠٠) من المعلمين والمعلمات بالمرحلة الثانوية بنين وبنات موزعة بالتساوي على ستة مناطق تعليمية بدولة الكويت (العاصمة — حولي — الفروانية — الأحمدية — مبارك الكبير — الجهراء).

أدوات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث بعد أن الاطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة وتكونت فقرات الاستبيان من (٢٠) فقرة، وتم عرضها على السادة المحكمين لتعديلها، و أشارت معامل الارتباط بين تقديرات المحكمين إلى تمتع الاستبانة بصدق مرتفع يجعل نتائجها محل صدق مقبول حيث تراوحت ما بين (٠,٧٥٦ إلى ٠,٨٨٧) . وتم حساب ثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وبلغت (٠,٩١٩) وهذه نسبة تشير إلى ثبات مرتفع للاستبانة.

مصطلحات البحث

- تعريف الأداء

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى: " عمل أو أنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه. فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء المهني يقصد به "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب". (١٩)

ويعرف الأداء بأنه "النشاطات التي يفعلها أو لا يفعلها العامل. وهو محور مشترك بين معظم الوظائف بما يتضمنه من التواجد في مكان العمل، وروح التعاون، والمعايير الخاصة بالوظيفة". (٢٠)

يعرف عربيات (٢٠١٢) الأداء المهني بأنه "هو العمل الذي يؤديه المرؤوس، بما يسهم في تحقق الأهداف من خلال تفهمه لدورة وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني". (٢١)

كما يعرف الأداء المهني إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجة منخفضة. ومثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء المنخفض". (٢٢)

ويعرف الباحث الأداء إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: "العمل الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتعليم بما يسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً وذلك يتأتى من خلال الفهم للأدوار المنوطة في ضوء مفاهيم وخطوات ومراحل وإجراءات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم

التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning: هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (٢٣)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** : بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ" (٢٤)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً في هذا البحث على أنه: عملية علمية شاملة تقوم على استشرف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية

والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات التطوير الفعال لأداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت

المرحلة الثانوية بدولة الكويت: يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: المرحلة التي تأتي بعد المرحلة المتوسطة والابتدائية، وتتكون من ثلاث سنوات ويكون فيها أعلى صف الثاني عشر بفرعها العلمي والأدبي وأدنى صف العاشر. وهذا المعمول به، حسب أنظمة وزارة التربية والتعليم فيما يخص التعليم الثانوي بدولة الكويت

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت تطوير إدارة المدارس في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة وقد أشارت العديد من نتائج الدراسات العربية السابقة إلى أهمية تطوير المدارس باستخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم وفي هذا الصدد، أظهرت نتائج دراسة الجندي عادل السيد (١٩٩٩) " (٢٥)، أن التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة ويساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسات التعليمية، كما أنه يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا

وبينت دراسة: هشام حامد عبدالرازق ابو شرخ (٢٠٠٩) " (٢٦)، درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة متوفرة بدرجة جيدة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (٧٨,٨%).

وأضحت دراسة: عثمان أحمد محمد (٢٠٠٩) " (٢٧) بأنه لا بد من ضرورة أن تواكب الإدارة المدرسية متطلبات العصر الحديث حيث يكون هدفها هو تحقيق الأهداف التربوية التي تخرج أجيالاً فاعلين في المجتمع وان يتم اختيار مدير المدرسة بالترقي والتأهيل العلمي، إضافة إلى ذلك الكفاءة العلمية والاهتمام بالدورات التدريبية الحديثة

وتناولت دراسة: رائد فؤاد محمد عبد العال (٢٠٠٩) " (٢٨) أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي وأظهرت الدراسة النتائج أن يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة ولكن بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، توضح من خلالها أهميته ودوره في الارتقاء بالعملية التعليمية وخطوات تطبيقه.

وبينت دراسة: خلفان بن سالم بن خميس العلوي (٢٠١٢) " (٢٩)، الإطار المفاهيم للتخطيط الاستراتيجي. والتعرف على نماذج التخطيط الاستراتيجي للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان والوقوف على معوقات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي. ووضع تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان

وبلورت دراسة هشام عدنان موسى حجازين (٢٠١٣) (٣٠) "برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن" وهدفت الدراسة الى التعرف على أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن وسبل تطوير أدائهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر و أهم التحديات التي تواجههم، وأظهرت نتائجها أن مجال إدارة الوقت في المرتبة الأولى من حيث الحاجة للتدريب، تلاه في المرتبة الثانية مجال إدارة التغيير، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الاتصال الإداري، تلاه في المرتبة الرابعة مجال التخطيط الاستراتيجي، وجاء في المرتبة الخامسة مجال صنع القرار واتخاذ، وفي المرتبة السادسة مجال تفويض السلطة، أما مجال القيادة المدرسية فجاء في المرتبة الأخيرة، وتوصلت الدراسة الى تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بالأردن

وأشارت نتائج دراسة كروز العجمي (٢٠١٦) (٣١) إلى جمود في عمل الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، واستخدامها للأساليب التقليدية وعدم تفعيل تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة وخرجت بتصور لاستراتيجية مقترحة لتفعيل تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تساهم في تطوير العمل الإداري في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة

وفي ذات الإطار تناولت بعض الدراسات الأجنبية السابقة التخطيط الاستراتيجي وأهميته تطبيقه في التعليم ومن هذه الدراسات، دراسة: التنكورت ياهيا (Altinkurt, Yahya (2010) (٣٢) التي أكدت أن السبب الرئيسي لانعدام الثقة و مقاومة العاملين نحو التخطيط الاستراتيجي هو نقص المعلومات. في هذا السياق، وقد اقترحت الدراسات بضرورة تزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن التخطيط الاستراتيجي قبل البدء في تنفيذه

كما بينت نتائج دراسة فوكس، كينيث. (Fox, Kenneth F 2011) (٣٣) أهمية دور المدير في تطوير أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأظهرت أن التطوير يعتمد على المعارف والمهارات في المناهج الدراسية، والتدريس، والتقييم كما أشارت النتائج إلى أن القيادة التعليمية في ولاية تكساس تركز في المقام الأول على تحسين أداء الطلاب وتقييم المعرفة والمهارات وعلى زيادة المشاركة والأداء في الاختبارات المعيارية الأخرى، ولا سيما المستوى المتقدم.

وأشارت نتائج دراسة: أبونتي، ودي غلين **Aponte, Ludy Glenn** (2011) ^(٣٤) إلى ثلاثة مقترحات، واثنين من القضايا الاجتماعية حول عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم. أولها وجود نموذج لإجراء التحليل على أسس نظرية . والثانية، وجود نظرية أولية تركز على أعضاء هيئة التدريس الباحثين لدراسة المستقبل. والثالث ضرورة وجود الأساس لتوليد نظرية رسمية في المستقبل

وأظهرت نتائج دراسة: الشمري، إقبال **AlShammari, Iqbal A** (2011) ^(٣٥) أن المديرين لهم دور كبير وأساسي في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوصي الدراسة بأن صناع السياسة يجب أن تقدم التنمية المهنية الغنية بشأن الإدارة الإلكترونية من أجل رفع مستوى الوعي لدى العاملين بالمدرسة

كما كشفت دراسة: قوالب، بيرى **Moulds, Perry** (2012) ^(٣٦)، عن معلومات حول أنواع القياس و نماذج التخطيط الاستراتيجي التي تستخدم في تطوير التعليم، وتحديد ما هي أهم التدابير و الممارسات الفعالة لنجاح التخطيط الاستراتيجية والتنمية، واستكشاف إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير عمليات التعليم

وأظهرت دراسة: موث، نيكول **Muth, Nicol** (2012) ^(٣٧) أن الاستراتيجيات الناجحة هي التي تعتمد على خطوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم والتطوير وأوصت الدراسة بضرورة الرؤية الاستراتيجية الواضحة للاستخدام التكنولوجي، ودمج التكنولوجيا الناجحة للمجتمع، مع وجود ميزانية كافية وجدول زمني محدد للتخطيط الاستراتيجي واستبدال الثقافة القديمة للتعلم والقيادة باستراتيجيات التطوير المهني بالاستناد إلى نظرية التغيير

وأكدت نتائج دراسة: ويلسون، مايكل **Bregy-Wilson, Michael** (2013) ^(٣٨) على أنه كلما زادت الدقة في التنفيذ، على مستوى أعلى زاد الرضا الوظيفي، وأن تبنى استراتيجية متطورة يحمل انعكاسات مهمة على الممارسة المهنية لقادة المدارس، كما أن مدير الإدارة المدرسية يمثل استراتيجية كاملة للمدرسة في سياق التطوير الإداري .

وأظهرت دراسة برين دافيد **O'Brien, David** (2013) ^(٣٩) التي اشارت نتائجها إلى أنه لا بد من رؤية استراتيجية واضحة و خارطة طريق لإدارة الكليات مع رصدها. وأنه لا بد وأن تقدم الإدارات الخطط الاستراتيجية والإطار اللازم لتحقيق الرؤى الاستراتيجية المؤسسية على مستوى أعلى مع الأنشطة الحالية و المحتملة للقسم وأعضاء هيئة التدريس. كما ينبغي أن تستكمل عملية التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع التغييرات في قيادة الإدارات (سواء التعيينات والتجديدات

وبينت دراسة ديفيس، بريان (Davis, Brian R. 2014) " (٤٠) أن هناك علاقة ذات دلالة موجبه بين أداء المدير ففي عملية التطوير الإداري ومخرجات ونواتج التعليم

وأكدت دراسة: ماكين، كيلي لين (McCain, Kelli Lynn 2015) " (٤١) على الدور الابتكاري لمدير المدرسة في عملية التطوير لابد وأن يتمتع بنظرة ثاقبة في المعرفة والمهارات والتصرفات التي تحسین الممارسات التعليمية،. وضرورة التقييم الدوري للإدارة التعليمية ومديرى المدارس وتزويدهم بالخبرات الإدارية المستجدة .

وتتلخص الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط الآتية، تفهم الباحث حدود مشكلة البحث بعمق، ساعدت الباحث في صياغة أهداف البحث، اختيار المنهج والعينة وأدوات جمع البيانات، كيفية بناء الاستبانة، كيفية بناء الاستراتيجية المقترحة، اختيار أسلوب التحليل الإحصائي المناسب، كيفية عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها، وتحديد المراجع الخاصة في مجال الدراسة الحالية، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم في العديد من الدول والإطار النظري للدراسات السابقة والتعرف على نماذج وخطوات ومراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي واهم المعوقات التي تواجه تطبيقه وكانت الدراسات السابقة بمثابة المرشد الموجه للباحث في كل خطوات البحث الحالي

الإطار النظري للبحث:

التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

قد زاد اهتمام المؤسسات التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات المعاصرة حيث يعتبر ضرورة حتمية لتحديد اتجاهات المستقبل، وخاصة في ظل تعدد وتشابك البيئة المحيطة، مما يدفع ذلك المؤسسات التربوية لتبني الفكر الاستراتيجي في التخطيط، ولعل جانب التعليم له نصيب الأسد من التخطيط فهو حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والمتغيرات المعاصرة .

فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسات التعليمية ، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، ويرابط مع مفهوم الاستراتيجية (Strategy)، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (٤٢)

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المؤسسات التعليمية أن الأمر لم يعد قاصرا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها

المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل والمبادأة لإحداثها، أو تغيير خصائصها، أو تأثيرها من جانب، وأن يتوفر أيضا لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر^(٤٣))

ويتضح مما سبق أن إدارة المؤسسات التعليمية تحتاج أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة ومنها التخطيط الاستراتيجي في التعليم

وللتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في المؤسسات التربوية أذكر منها التالي:

- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل التربوي والتعليمي وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل التعليمي .
- تحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية والتعليمية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة.
- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة .
- الوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عالي نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع .
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة التعليمية ومستقبلها
- التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل .
- وضع إدارة المؤسسات التعليمية في موقف نشط و متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المؤسسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض طريق النجاح والتفوق .
- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع التعليمي والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المؤسسة أو التنظيم .
- تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة ولا شك انه أثناء استقرار المستقبل يمكن ملاحظته .
- يسهم في وضع الأولويات والتركيز عليها في وضع ميزانية دقيقة وعلى تنفيذ الأولويات خلال العمل (٤٤).

- يفيد في تحسين طريقة صنع القرار فهو يؤدي إلى تركيز الانتباه على القضايا والتحديات التي تواجهها المنظمة ويساعد متخذي القرار على معرفة ما يجب عليهم فعله تجاه تلك القضايا والتحديات^(٤٥).

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسات والمنظمات في توفير عملية مستمرة من الدراسة والتقييم لنواحي القوة والضعف والأهداف والموارد والقيود لوضع خطة متكاملة تستجيب لتلك الأبعاد من أجل جعل المؤسسة أكثر فعالية وتهدف أيضاً إلى تدعيم وتحسين أداء العامل ومن هذه الأهداف:
 - أداة لتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة وذلك بصياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها وتحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها
 - يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها .
 - يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة .
 - يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة .
 - يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة وذلك بتحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسسات التعليمية .
 - تطوير النظام الإداري وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية، وتوفير فرص التعليم والتحسين التنظيم والإداري
 - يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة من خلال تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المؤسسات التعليمية على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار وتعميق أهمية وضرورة معرفة أعضاء المنظمة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط برامج الأعمال .
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بتدعيم قدرة المؤسسات التعليمية على التعامل مع المشكلات والأزمات وتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة لمواجهة المشكلات

المستقبلية إضافة إلى الخطة الاستراتيجية طويلة المدى التي تحدد أهداف وتطلعات المؤسسات التربوية.

مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي فى التعليم

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة فى الأداء، وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال التربية ومخططيها للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها ما يلي⁽⁴⁶⁾:

التغير الحاصل فى سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات للعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة .

وإدراك المنظمات التربوية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة فى عالم اليوم بهدف تزويد الطلاب فى المدارس بالأدوات والوسائل الضرورية بتحقيق النجاح حيث تكون لديهم خطط معينة لكيفية التعامل مع ثروة المعلومات العالمية من حولهم.

كما أدى ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة فى مجالات الحياة المختلفة مثل الإدارة بالأهداف وتقييم المناهج الدراسية و الكفاءة والإنتاجية ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي فى المدرسة من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أى برامج التحسين والتطوير يمكن للمدرسة اختيارها، وإن تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية أجبرت المخططين إلى الاعتراف بأن المدرسة مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى متأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة وبما أن المدارس وجدت لخدمة المجتمع فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور فى القرارات المتعلقة بالمدرسة مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المدرسة والمجتمع وبالتالي يكون لها تأثير كبير فى رؤية مهام المدرسة مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من المدارس.

وفى ضوء السابق نجد أن التحديات الرئيسية التي تواجهه مديري المدارس عامه أدت ضرورة هيكلة المدارس وتطوير المناهج الدراسية والهياكل التنظيمية بها لتكون متجاوبة بشكل اكبر مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلى والمجتمعات العالمية سريعة التغير، نتيجة للضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المدرسي جاء التأكيد المتزايد على ضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي.

المحور الثالث: تطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء التخطيط الاستراتيجي للتعليم

تأتى فلسفة التربية والتعليم بدولة الكويت من خلال الإيمان بمبادئ الدين الإسلامي بحيث تصبح هذه المبادئ منهج فكر وأسلوب حياة في سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية. والتعريف بالتراث العربي الإسلامي والعادات والتقاليد الاجتماعية والعمل على دعمها، مع تقوية روابط التضامن والإخاء وروح الأسرة الواحدة بين أبناء الوطن والتخلص من أي تعصب يرجع إلى المذهبية أو الإقليمية أو القبلية أو الطبقية.

ويهدف التعليم بدولة الكويت إلى تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة الأفراد على النمو الشامل المتكامل روحياً، وخلقياً، وفكرياً، واجتماعياً، وجسمانياً إلى أقصى ما تسمح به استعداداتهم وإمكاناتهم، في ضوء طبيعة المجتمع الكويتي وفلسفته وآماله، وفي ضوء مبادئ الإسلام والتراث العربي والثقافة المعاصرة، بما يكفل التوازن بين تحقيق الأفراد لذواتهم وإعدادهم للمشاركة البناءة في تقدم المجتمع الكويتي بخاصة والمجتمع العربي والعالمي بعامته^(٤٧).

وجدير بالذكر أن المدرسة الثانوية هي تلك المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر العملية التعليمية، ولقد تطورت الإدارة المدرسية في عصرنا الحاضر تطوراً سريعاً وكبيراً، وذلك نتيجة لزيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث في ميدان الإدارة المدرسية ونجم عن ذلك تطور في مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها ومسؤولياتها ووظائفها، واتسع مجالها في الوقت الحاضر، وأنيطت بها مهام وواجبات كثيرة تتعلق بمعظمها في تطوير الأداء المهني للعاملين وتمكينهم وكذلك تتعلق بالطلاب من توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموهم العقلي والبدني والروحي وإعدادهم لتولى مسؤولياتهم في حياتهم الحاضرة والمستقبلية، ومساعدة المعلمين في تطوير الأداء وتفعيل كل الوسائل والمرافق المدرسية بما فيها مختبرات العلوم، من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية^(٤٨).

وتتميز منظومة الأهداف التربوية للنظام التعليمي بشمولها وقدرتها على ترجمة طموحات المجتمع وفق المعايير الفلسفية والدينية والأخلاقية التي ارتضاها لنفسه.

والإدارة المدرسية تعبر عن الجهود الفنية والإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه لتنظيم العلاقات داخل المدرسة بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. ولكن أشكال ضعف الإدارة المدرسية في مدارس الكويت كثيرة وينتج عنها معوقات فنية وإدارية تعيق العملية التعليمية داخل المدرسة، وفيما يلي بعض أبرز تلك المعوقات التي تتسم بها الإدارات المدرسية^(٤٩).

- ١ - عدم إلمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية التي يجب عملها لنقص الخبرة أو لتقاعسه عن أداء مهامه .
- ٢ - الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيق النظم الإدارية .
- ٣ - ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل بين المدير والمدرسين
- ٤ - صورية النشاط المدرسي وعدم توفير قاعات خاصة وأماكن لممارسته كالرسم والفنون والمعامل العلمية والرياضية ٠٠ الخ .
- ٥ - قلة استخدام الوسائل التعليمية وعدم توفيرها .
- ٦ - عدم استخدام الاتجاهات الإدارية المعاصرة

ومما سبق كان من الضروري تبنى استراتيجية فعالة فى ضوء الاتجاهات الحديثة فى الكويت للحد من المشكلات التي تعوق التعليم الكويتي بوجه عام ومشكلات التعليم الثانوي بشكل خاص وهذا لا يأتي إلا من خلال الاطلاع على الاتجاهات الحديثة فى مجال الإدارة التربوية وتطبيق استراتيجية تساهم فى تطوير التعليم الثانوي بدولة الكويت،

ويذكر عبد العال (٢٠١٠) أن التطوير الإداري هو "النهج الذي يتم من خلاله إحداث تغييرات مخططة فى مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الإدارية والفنية الفاعلة، فى منظمات الجهاز الإداري للدولة. وتعبئة كافة الإمكانيات المادية والإمكانات البشرية، لمواجهة التحديات والمواقف المعقدة التي تتسم بها تأدية هذه المنظمات لوظائفها المتطورة. مع تطوير وظيفة الدولة والقضاء على الفجوة التي تفصل بين قدراتها وما تتطلبه به من مسؤوليات وأعباء فى سبيل تحقيق أهدافها. (٥٠)

ويضيف العجمي (٢٠١٠، ٣١٥) (٥١) بأن المدير يجب أن يقدم تغييرا مقبولا وهذا المهمة سوف تثبت تنافسا شكليا مثيرا بالنسبة للمديرين التربويين فى السنوات القادمة.

كما أن لضمان نجاح عملية التطوير داخل المؤسسة التعليمية لا بد لها من متطلبات تساعد فى نجاحها وتقديمها، وتسهم فى الارتقاء بالمستوى الإداري داخل المدرسة. إن الدعامات الأساسية والمكون الرئيس لعملية التطوير المدرسي هو القائد التربوي للمدرسة، فكيف نتوقع من مدير مدرسة تجديدا أو تطويرا وحيوية وتقدما وهو لا يؤمن بالتطوير الهادف المخطط له، حيث أن حقيقة التطوير وما يواجهه من معوقات تتطلب قائدا تربويا يمتلك مهارات وقدرات التكيف مع العصر بما يساهم فى تطوير العمل التربوي ويخدم المبادئ والقيم وهذا لا يتأتى إلا من خلال تدريب مديري المدارس على

التعامل مع المتغيرات. نحن نريد مديرا ملما بالتغيرات الحادثة، مدركا لعمله، يقرأ عقيدتنا وقيمنا الإسلامية

متطلبات التطوير الاستراتيجي تتمثل فيما يلي^(٥٢):

يحتاج التطوير الاستراتيجي إلى متطلبات ضرورية لتفعيل تطبيق ومنها:

- التغيير في الأفكار والنظرة للأمور بما يتلاءم مع أبعاد التطوير بشكل عام.
 - ترشيد استخدام الموارد المادية والفنية وتطوير الكوادر البشرية بشكل مستمر.
 - تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب بالأجر المناسب.
 - الاهتمام بنظام معلوماتي متكامل يجمع أعمال المنظمة داخليا وخارجيا.
 - تقديم الخدمات للمواطنين والجماهير بالأسلوب المناسب وبتكلفة بسيطة وكيفية ميسرة.
 - تحقيق الرفاهية للمواطنين من خلال التخطيط والتنظيم والمتابعة الجيدة للمشروعات التي تقوم بها الدولة في مجالات مختلفة.
 - إعداد القيادات الإدارية الرشيدة الماهرة في أداء دورها لتحقيق أهداف التطوير.
 - إعادة النظر في اللوائح والتشريعات والقوانين بالدولة.
 - تسهيل الإجراءات وأساليب التعامل مع المواطنين والجماهير المختلفة من خلال تطوير أنظمة العمل والتجهيزات اللازمة للمباني والمكاتب.
- فالتعبير الإيجابي الفعال يؤدي الى تحسين ورفع مستوى الأداء بجميع أجهزة وقطاعات الدولة ونشر المفاهيم الإدارية بين أوساط القوى البشرية والاستفادة من التطبيقات الإدارية الحديثة وذلك لمواكبة عصر المعلوماتية فنحن اليوم نتجه نحو أداء العمل الإداري ليس فقط بنظم المعلومات الإدارية وإنما من خلال المنظور الواسع لها أي الحكومة الإلكترونية وذلك في جميع المنظمات والهيئات والمؤسسات بالدولة.
- حيث أن الواقع الإداري الجديد لا يقبل غير هذا المستوى من الأداء الإداري وذلك من أجل تقديم الخدمات بسهولة ويسر للمواطنين مما يتطلب خططا مستمرة للتطوير الإداري ويمكن القول أن كثيرا من الدول الأوروبية والأمريكية والآسيوية بل والعربية كان لها السبق في هذا المجال ولزام علينا اللحاق بهذا التطوير.
- مراحل التطوير في ضوء التخطيط الاستراتيجي للتعليم

يمر التخطيط الاستراتيجي بمراحل متعددة وهى ذات المراحل التى يمر بها تخطيط العمل التعليمي سواء كان هذا التخطيط على مستوى المؤسسات التعليمية أو منظماتها الفرعية وهذه المراحل هي:

١- دراسة واقع المؤسسة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً: وهذا يعنى دراسة الخطط السابقة وتحليل الواقع الفعلي وتقويمه ودراسة البيئة أو ما يعرف بأيكولوجية المؤسسة .

٢- وضع الغايات أو الأهداف: وهذه ترتبط بالأهداف والغايات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأهداف العامة للتعليم^(٥٣) .

٣- وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف: ويراعى فى هذه المرحلة تحديد المصادر (أنشطة - خدمات - عمليات) المطلوب الوصول إلى الأهداف وغير ذلك من قوى بشرية تحققها .

٤- تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف: وفى هذه الخطوة يحدد القائمون بالتخطيط الخيارات المختلفة التى يمكن بها تحقيق الأهداف م تقويم كل بديل منها ببيان ما له من مميزات وما عليه من عيوب ليتمكن أعضاء العمل من اختيار البديل الأفضل^(٥٤) .

٥- وضع خطة التنفيذ: وهذه الخطة هى تفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيتات إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود.

٦- وضع موازنة تخطيطية: إذ تحتاج خطة ربط المجالات العملية بالمؤسسة بالأنشطة الإنتاجية بالبيئة إلى قوى بشرية وإلى نواتج مادية ولا بد من تحديد هذه الاحتياجات قبل البدء فى تنفيذ الخطة وإمكان توفيرها .

٧- وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ: وتظهر أهمية هذه الخطة إذا عرفنا أن عملية التقويم تبدأ مع بداية العمل تلافياً للأخطاء وإصلاحاً لها .

٨- تنفيذ الخطة: ويبدأ التنفيذ بعد الحصول على موافقة السلطات وتوفير الموازنات المطلوبة^(٥٥) .

ويتم ذلك من خلال مراحل وخطوات على النحو التالي:

المرحلة الأولى: الإعداد والتحضير للخطة

وتتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية للخطة ويعتبر تحديد المشكلات من الخطوات المهمة لنجاح أي خطة ومن أهم الأسئلة التي يمكن إن يتضمنها التخطيط أو يحاول الإجابة عليها هي:

١. ما هي الاحتياجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ؟

٢. ما هي الأسباب التي تدعو إلى هذه الخطة ؟

٣. ما هي الفوائد المتوقعة من الخطة ؟

ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة يمكن استخلاص فكره واضحة ودقيقة للمشاكل وفي نفس الوقت تقييم البرامج الفعالة سواء ما يتعلق بالتنمية أو غير ذلك من الأمور التي تهم المجتمع .^(٥٦)

وفي ضوء السابق فإنه لا بد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها لذا تضمنت مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:

التحليل الاستراتيجي **Strategic Analysis**: ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى، وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ^(٥٧)

وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها:

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

- الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد،...) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع

والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد على بيان علاقاتها - التأثير والتأثر - بالمنظمات المختلفة.

- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المنظمة.⁽⁵⁸⁾

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الاستراتيجية Goals and Objectives:
تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، وهي هذه المرحلة وبناء على العمل التخطيطي يقوم المخطط بإعداد وإطار للخطة يحتوى على جميع الخطوات والأهداف المطلوب تحقيقها⁽⁵⁹⁾.

بعد عملية تحديد الأهداف يقوم المخطط بترتيب الأهداف وتصنيفها حسب الدرجة وأهمية مبتدئا بالأهم فالمهم آخذا في الحسبان كافة النتائج التي سوف تترتب على تنفيذها من إمكانيات وظروف موارد مادية تكون في المدة المحددة وما هذه المهلة لايد للمخطط مراعاة أمرين هامين عند ترتيب الأهداف حسب أولوياتها⁽⁶⁰⁾.

ويمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية فى التالي⁽⁶¹⁾ :

١. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كمياً لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

٢. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته

٣. الوضوح والفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة

٤. التوازن والتكامل بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المنشأة،

٥. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات

من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

٦. التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.

٧. الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.

٨. التوافق مع الظروف المحيطة للمنشأة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية Strategic Implementation: بعد ان ينتهي المخطط من إعداد إطار الخطة الفعلية وتحديد نطاقها الزمني وأهدافهم البرامج والمشروعات التي تنفذ يقيم مشروع الخطة بالكامل إلى الجهات المختصة يمكن دراسة ومناقشة البرامج المقترحة^(٦٢)

وبعد أن يتم إقرار الخطة تنتقل إلى مرحلة التنفيذ ويتم التطبيق في حدود القرارات الصادرة وتترجم إلى مجموعه من البرامج لمواجهة ما قد يعترض المجتمع من مشكلات . ثم تطبيق الخطوات وتحديد العوامل الداعمة للاستراتيجية^(٦٣)

وتعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه " عبارة عن سلسلة 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

وتتطلب عملية تنفيذ الاستراتيجية خطوات خمس هي^(٦٤)

١. مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.

٢. اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.

٣. مراجعة ثقافة المدرسة التنظيمية

٤. تهيئة بيئة المدرسة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٥. إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة: تقييم الاستراتيجية Strategic evaluation and control: بعد أن ينتهي المخطط من وضع الخطة بكافة تفصيلاتها وإقراراتها فإن عملية لا ينتهي عند ذلك بل عليه متابعة عملية التنفيذ أولاً بأول للتعرف على مدى التقدم الذي تم إحرازه في تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية^(٦٥).

والتقويم في التخطيط الاستراتيجي للعملية التعليمية هو تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة بهدف الكشف عن مدى القرب أو البعد عن الأهداف حتى نكون على بصيرة بمدى النجاح الذي تحقق، ويتضمن ذلك وزن قيم الأنشطة التي تخطط وتنفذ، وإصلاح ما بها من قصور وتحسينها لزيادة فاعليتها^(٦٦)، فالتقويم يساعد الإدارة المؤسسية في الحكم على مدى تحقيق الأهداف المنشودة وفي تشخيص مواطن الضعف والقوة في المناهج والأساليب والنشاطات المتاحة ويساعد الإدارة المؤسسية في البحث عن أفضل السبل للتغلب على العقبات التي تعترض عملها ويسعى إلى التعرف على ما تم تحقيقه وقياس معدل نجاح العاملين في الجهاز التخطيطي بالنسبة إلى تحقيق الأهداف التخطيطية وتحديد الصعوبات التي حالت دون تحقيق بعضه^(٦٧)

الإجراءات التنفيذية للتخطيط الاستراتيجي

- الإجراءات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تعكس ثقافة التخطيط الخاصة بالمنظمة وتتمثل هذه الإجراءات في التالي:^(٦٨)
- توضيح رسالة المنظمة .
- تحليل جوانب الضعف والقوة الداخلية بالمنظمة (أو القدرة على الإدراك والفهم لتلك الجوانب)
- التقدير والتقييم للفرص والتحديات التي تفرزها اتجاهات البيئة الخارجية حالياً ومستقبلياً.
- تحديد قضايا ومسائل حاسمة وانتقادية ذات اعتبار استراتيجي .
- تنمية وتطوير بدائل استراتيجية .
- اختيار للإجاز الذي ينطوي على معظم البدائل المناسبة .
- تقرير كيفية تنفيذ ورقابة وتحديث الخطة الاستراتيجية^(٦٩).

العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي:

يشير (العقيل، ٢٠٠٣: ٣) إلى عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:^(٧٠)

- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
 - أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
 - أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
 - أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
 - أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
 - أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
 - أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
 - أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.
- وإشارة لما سبق فإن العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا ما أردنا أن تغطي مدة التخطيط النشاطات الضرورية لتحقيق الهدف الذي نخطط له منها المدة اللازمة لإحداث التطوير والتقدم ومدى توافر الإمكانيات المادية، ومبدأ الالتزام وتنفيذ بنود الخطة، التغييرات المستقبلية والخطط البديلة وتطبيق مبدأ المرونة في التخطيط لمواجهة التغييرات المستقبلية واستيعابها .
- الدراسة الميدانية:

أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (١)

خصائص العينة من حيث الوظيفة

م	الوظيفة	التكرار	النسبة
٠.١	معلم	١٤١	٧٠,٥%
٠.٢	رئيس قسم	٣٥	١٧,٥%
٠.٣	مدير مساعد	١٦	٨%
٠.٤	مدير مدرسة	٨	٤%
	الإجمالي	٢٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق رقم (١) والذي يبين الوظيفة لعينة الدراسة حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات ١٤١ بنسبة ٧٠,٥%، وبلغ عدد رئيس القسم ٣٥ بنسبة

١٧,٥%، بلغ عدد المدراء المساعدين ١٦ بنسبة ٨%، وأخيراً بلغ عدد مدراء المدارس ٨ بنسبة ٤%.

جدول (٢)

خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
١	من سنة إلى أقل من ٣ سنوات	٦٤	٣٢%
٢	من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات	٥١	٢٥,٥%
٣	من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٦	٢٣%
٤	من ١٠ سنوات فأكثر	٣٩	١٩,٥%
	الإجمالي	٢٠٠	١٠٠%

من الجدول رقم (٢) يتضح أن عدد سنوات الخبرة بلغ من هم أقل من ٣ سنوات ٦٤ معلم ومعلمة بنسبة ٣٢%، ومن هم من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات بلغ عددهم ٥١ معلم ومعلمة بنسبة ٢٥,٥%، ومن هم من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بلغ عددهم ٤٦ معلم ومعلمة بنسبة ٢٣%، وأخيراً من هم من ١٠ سنوات فأكثر بلغ عددهم ٣٩ معلم ومعلمة بنسبة ١٩,٥%.

جدول (٣)

خصائص العينة من حيث نوع المدرسة

م	نوع المدرسة	التكرار	النسبة
١	بنين	١٠٠	٥٠%
٢	بنات	١٠٠	٥٠%
	الإجمالي	٢٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) والذي يبين نوع المدرسة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة البنين ٥٠% ونسبة البنات ٥٠%.

جدول (٤)

خصائص العينة من حيث سنوات الخبرة

م	المنطقة التعليمية	التكرار	النسبة
١	منطقة الفروانية	٤٩	٢٤,٥%
٢	منطقة حولي	٥١	٢٥,٥%

٣	منطقة العاصمة	٣١	١٥,٥%
٤	منطقة مبارك الكبير	١٤	٧%
٥	منطقة الأحمدى	٣٩	١٩,٥%
٦	منطقة الجهراء	١٦	٨%
	الإجمالي	٢٠٠	١٠٠%

يبين الجدول السابق رقم (٤) متغير المنطقة التعليمية حيث بلغ عدد معلمي منطقة الفروانية ٤٩ معلم ومعلمة بنسبة ٢٤,٥%، وبلغ عدد معلمي منطقة حولي ٥١ معلم ومعلمة بنسبة ٢٥,٥%، وبلغ عدد معلمي منطقة الأحمدى، ٣٩ معلم ومعلمة بنسبة ١٩,٥%، وبلغ عدد معلمي منطقة العاصمة ٣١ معلم ومعلمة بنسبة ١٥,٥%، وبلغ عدد معلمي منطقة الجهراء ١٦ معلم ومعلمة بنسبة ٨%، وبلغ عدد معلمي منطقة مبارك الكبير ١٤ معلم ومعلمة بنسبة ٧%.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، تم استخدام الأساليب الإحصائية من النسب والتكرارات مجموع الأوزان والمتوسط المرجح والنسبة المرجحة والترتيب كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

ن=٢٠٠

م	العيبارات	نعم		أحياناً		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يستخدم مدير المدرسة الثانوية التخطيط الاستراتيجي للمساهمة في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول في التطوير	٣٢	١٦%	٣٩	١٩,٥%	١٢٩	٦٤,٥%	٣٠٣	١,٥١	٥٠,٥	٤
٢	رؤية إدارة المدرسة تقود عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول المرتبط بتمية	٢٦	١٣%	٤٩	٢٤,٥%	١٢٥	٦٢,٥%	٣٠١	١,٥٠	٥٠,٢	٥

م	العبارات	نعم		أحيانا		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المرححة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
	مهارات المعلمين										
٣	يعمل مدير المدرسة وفق رؤية إستراتيجية واضحة للحد من نقاط الضعف التي تؤثر سلباً على مهارات المعلمين	١٢%	٣٣	١٦,٥%	١٤٣	٧١,٥%	٢٨١	١,٤٠	٤٦,٨	٩	
٤	أداء مدير المدرسة الثانوية يتسم بالفاعلية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي	٥%	١٣	٦,٥%	١٧٧	٨٨,٥%	٢٣٣	١,١٦	٣٨,٨	٢٠	
٥	يحرص مدير المدرسة الثانوية على توضيح قيم وفلسفة التخطيط الاستراتيجي من خلال رسالتها بالمدرسة	٥٦,٥%	١١٣	٢٦%	٣٥	١٧,٥%	٤٧٨	٢,٣٩	٧٩,٧	٢	
٦	تتفق رسالة إدارة المدرسة الثانوية مع الأهداف الاستراتيجية المعلنة	١٢,٥%	٣٤	١٧%	١٤١	٧٠,٥%	٢٨٤	١,٤٢	٤٧,٣	٨	
٧	رسالة إدارة المدرسة الثانوية المرتبطة بتنمية مهارات المعلمين قابلة للتحويل إلى خطط تنفذ على أرض الواقع	٥٧,٥%	١١٥	٢٢,٥%	٤٥	٢٠%	٤٧٥	٢,٣٧	٧٩,٢	٣	
٨	يهتم مدير المدرسة الثانوية بأراء جميع الأطراف المسؤولة في صياغة أهداف الخطة الإستراتيجية	١٦%	٣٢	١٧,٥%	١٣٣	٦٦,٥%	٢٩٩	١,٤٩	٤٩,٨	٦	

م	العبارات	نعم		أحياناً		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المرححة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
	لتنمية مهارات المعلمين بالمدرسة										
٩	الأهداف التي يحددها مدير المدرسة الثانوية في تنمية مهارات المعلمين تفي باحتياجات المعلمين من المهارات المهنية	١٢	%٦	١٣	%٦,٥	١٧٥	%٨٧,٥	٢٣٧	١,١٨	٣٩,٥	١٨
١٠	يضع مدير المدرسة الثانوية أهداف استراتيجية فعالة لتطويع الأداء المهني للمعلمين في ضوء التخطيط الاستراتيجي	١٧	%٨,٥	٢٠	%١٠	١٦٣	%٨١,٥	٢٥٤	١,٢٧	٤٢,٣	١٢
١١	يحرص مدير المدرسة الثانوية على متابعة حضور المعلمين	١٢٣	%٦١,٥	٤٧	%٢٣,٥	٣٠	%١٥	٤٩٣	٢,٤٦	٨٢,٢	١
١٢	يستعين مدير المدرسة الثانوية بالخبراء والمتخصصين الأكاديمي من خلال دورات تدريبية لتنمية ثقافة المعلمين بالتخطيط الاستراتيجي	٢٨	%١٤	٣٧	%١٨,٥	١٣٥	%٦٧,٥	٢٩٣	١,٤٦	٤٨,٨	٧
١٣	يحرص مدير المدرسة الثانوية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي لأنه خطوة لازمة لتحقيق احتياجات المعلمين على المدى البعيد .	١٣	%٦,٥	١٤	%٧	١٧٣	%٨٦,٥	٢٤٠	١,٢	٤٠	١٦
١٤	يسعى مدير المدرسة	١٢	%٦	١٧	%٨,٥	١٧١	%٨٥,٥	٢٤١	١,٢١	٤٠,٢	١٥

م	العبارات	نعم		أحيانا		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المرححة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
	الثانوية إلى تحديد التوجهات المستقبلية لبرامج تنمية مهارات المعلمين مرتكزا على الرؤية المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي										
١٥	يقوم مدير المدرسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر في عملية التطوير	١٤	%٧	١٩	%٩,٥	١٦٧	%٨٣,٥	٢٤٧	١,٢٣	٤١,٢	١٤
١٦	يقوم مدير المدرسة الثانوية بتحليل البيئة الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف المرتبطة بتطوير العمل الإداري	١٣	%٦,٥	٩	%٤,٥	١٧٨	%٨٩	٢٣٥	١,١٧	٣٩,٢	١٩
١٧	يضع مدير المدرسة الثانوية بدائل استراتيجية مناسبة لتلبية الاحتياجات الضرورية لعملية التطوير	١٧	%٨,٥	٢٤	%١٢	١٥٩	%٧٩,٥	٢٥٨	١,٢٩	٤٣	١١
١٨	يلتزم مدير المدرسة الثانوية بالجدول الزمني في الخطة الاستراتيجية التي يضعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	٢٤	%١٢	٢٥	%١٢,٥	١٥١	%٧٥,٥	٢٧٣	١,٣٦	٤٥,٥	١٠
١٩	يتابع مدير المدرسة الثانوية باهتمام	١٩	%٩,٥	١٢	%٦	١٦٩	%٨٤,٥	٢٥٠	١,٢٥	٤١,٧	١٣

م	العبارة	نعم		أحياناً		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المرحجة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
	تنفيذ الخطة الاستراتيجية										
٢٠	يقوم مدير المدرسة الثانوية بتقويم دوري لخطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة	١١	٥,٥%	١٧	٨,٥%	١٧٢	٨٦%	٢٣٩	١,١٩	٣٩,٨	١٧
مجموع الأوزان											٥٩١٤
المتوسط المرجح العام											١,٤٨
القوة النسبية للبعد											٤٩,٣%

* مستوى دلالة المتوسط الحسابي المرجح * مرتفع = من ٣ إلى ٢

* متوسط = من ١,٩٩ حتى ١,٥ .

* منخفض = أقل من ١,٥

باستقراء بيانات الجدول رقم (٥) السابق الذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع التكرارات المرحجة ومجموع الأوزان المرحجة والذي بلغ (٥٩١٤) وكذلك المتوسط الحسابي المرجح العام لهذه الاستجابات والذي (١,٤٨) وكذلك القوة النسبية والتي بلغت (٤٩,٣%) .

وجاءت استجابات عينة الدراسة للمحور الأول وفقاً للترتيب التالي:

حصلت العبارة رقم ١١ (يحرص مدير المدرسة الثانوية على متابعة حضور المعلمين) على الترتيب الأول، حيث كانت نسبة نعم (٦١,٥%) ونسبة لا (١٥%) ونسبة أحياناً هي الأقل (٢٣,٥%) بمجموع أوزان (٤٩٣) بمتوسط مرجح (٢,٤٦) والنسبة مرجحة (٨٢,٢%) وكان مستوى الدلالة مرتفع.

تشير هذه النتيجة الى أن مدير المدرسة الثانوية يحرص على متابعة حضور غياب المعلمين ولعل ذلك يرجع الى النمط التقليدي في عمل الإدارة المدرسية والتي من أولوياتها هو متابعة حضور وغياب المعلمين

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (كروز العجمي ٢٠١٦) والتي أشارت إلى أن الإدارة المدرسية تحرص على استخدام الأساليب التقليدية في عملها من حضور وغياب المعلمين

وجاءت العبارة رقم ٥ (يحرص مدير المدرسة الثانوية على توضيح قيم وفلسفة التخطيط الاستراتيجي من خلال رسالتها بالمدرسة) في الترتيب الثاني، حيث كانت نسبة نعم (٥٦,٥%) ونسبة لا (١٧,٥%) ونسبة أحياناً هي الأقل (٢٦%) بمجموع أوزان (٤٧٨) بمتوسط مرجح (٢,٣٩) والنسبة مرجحة (٧٩,٧%) وكان مستوى الدلالة مرتفع.

أظهرت هذه النتيجة أن أداء مدير المدرسة الثانوية جاء مرتفعاً في توضيح قيم وفلسفة التخطيط الاستراتيجي من خلال رسالة المدرسة ويمكن تفسير ذلك بأن مدير المدرسة يهتم بالجانب الشكلي في توضيح قيم وفلسفة التخطيط الاستراتيجي من خلال رسالة المدرسة وقد لا ينفذ هذه الرسالة على أرض الواقع في صور خطط وبرامج فعلية وهذه النتيجة تتعارض مع نتائج دراسة: موث، نيكول Muth, Nicol (2012) التي أظهرت أن الاستراتيجيات الناجحة هي التي تعتمد على خطوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم والتطوير

وحصلت العبارة رقم ٧ (رسالة إدارة المدرسة الثانوية المرتبطة بتنمية مهارات المعلمين قابلة للتحويل إلى خطط تنفذ على أرض الواقع) على الترتيب الثالث، حيث كانت نسبة نعم (٥٧,٥%) ونسبة لا (٢٠%) ونسبة أحياناً هي الأقل (٢٢,٥%) بمجموع أوزان (٤٧٥) بمتوسط مرجح (٢,٣٧) والنسبة مرجحة (٧٩,٢%) وكان مستوى الدلالة مرتفع.

تبين هذه النتيجة أن رسالة المدرسة قابلة للتحقيق على أرض الواقع مما يشير إلى أن أداء مدير المدرسة جاء مرتفعاً في السياق حيث إن الرسالة لا بد وأن تفي بمتطلبات المعلمين من التنمية المهنية وتكون قابلة للتطبيق وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة برين دافيد (O'Brien, David 2013) التي أشارت نتائجها إلى أنه لا بد من رسالة ورؤية استراتيجية واضحة و خارطة طريق للإدارة

وجاءت العبارة رقم ١ (يستخدم مدير المدرسة الثانوية التخطيط الاستراتيجي للمساهمة في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول في التطوير) في الترتيب الرابع، حيث كانت نسبة لا (٦٤,٥%) ونسبة أحياناً (١٩,٥%) ونسبة نعم هي الأقل (١٦%) بمجموع أوزان (٣٠٣) بمتوسط مرجح (١,٥١) والنسبة مرجحة (٥٠,٥%) وكان مستوى الدلالة متوسط.

تظهر هذه النتيجة أن أداء مدير المدرسة الثانوية يستخدم التخطيط الاستراتيجي للمساهمة في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول في التطوير ولكن بدرجة متوسطة وليس بالشكل المطلوب ويمكن تفسير ذلك بأن مساهمة المدير باستخدام التخطيط الاستراتيجي لم تصل إلى الوضع المأمول وقد تكون نتيجة عقبات إدارية أو مادية أو بشرية أدت إلى عدم الوصول إلى الوضع المأمول من التخطيط الاستراتيجي

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة: خلفان بن سالم بن خميس العلوي (٢٠١٢) " (٧٣) التي حاولت التعرف على الإطار المفاهيم للتخطيط الاستراتيجي. والتعرف على نماذج التخطيط الاستراتيجي للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان والوقوف على معوقات تفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي. ووضع تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان

وحصلت العبارة رقم ٢ (رؤية إدارة المدرسة تقود عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول المرتبط بتنمية مهارات المعلمين) على الترتيب الخامس، حيث كانت نسبة لا (٦٢,٥%) ونسبة أحياناً (٢٤,٥%) ونسبة نعم هي الأقل (١٣%) بمجموع أوزان (٣٠١) بمتوسط مرجح (١,٥٠) والنسبة مرجحة (٥٠,٢%) وكان مستوى الدلالة متوسط.

بينت هذه النتيجة أن رؤية إدارة المدرسة تقود عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول المرتبط بتنمية مهارات المعلمين ولكن بدرجة متوسطة مما يشير إلى أن هناك بعض القصور في هذا الصدد وإن تنمية المعلمين في ضوء التخطيط الاستراتيجي لم تكن بالشكل المأمول وهذا يتفق مع نتائج دراسة موث، نيكول (2012) Muth, Nicol " (٧٤) التي أشارت إلى أن الاستراتيجيات الناجحة هي التي تعتمد على خطوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم والتطوير، واستبدال الثقافة القديمة للتعلم والقيادة باستراتيجيات التطوير المهني بالاستناد إلى نظرية التغيير

وجاءت العبارة رقم ٨ (يهتم مدير المدرسة الثانوية بأراء جميع الأطراف المسؤولة في صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية لتنمية مهارات المعلمين بالمدرسة) في الترتيب السادس، حيث كانت نسبة لا (٦٦,٥%) ونسبة أحياناً (١٧,٥%) ونسبة نعم هي الأقل (١٦%) بمجموع أوزان (٢٩٩) بمتوسط مرجح (١,٤٩) والنسبة مرجحة (٤٩,٨%) وكان مستوى الدلالة منخفض.

تظهر هذه النتيجة أن مدير المدرسة الثانوية لا يهتم بأراء جميع الأطراف المسؤولة في صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية لتنمية مهارات المعلمين بالمدرسة

وأن أداء مدير المدرسة جاء منخفضاً مما يشير إلى قصوراً واضحاً في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة: رائد فؤاد محمد عبد العال (٢٠٠٩) " (٧٥) بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، توضح من خلالها أهميته ودوره في الارتقاء بالعملية التعليمية وخطوات تطبيقه.

وحصلت العبارة رقم ١٢ (يستعين مدير المدرسة الثانوية بالخبراء والمتخصصين الأكاديمي من خلال دورات تدريبية لتنمية ثقافة المعلمين بالتخطيط الاستراتيجي) على الترتيب السابع، حيث كانت نسبة لا (٦٧,٥%) ونسبة أحياناً (١٨,٥%) ونسبة نعم هي الأقل (١٤%) بمجموع أوزان (٢٩٣) بمتوسط مرجح (١,٤٦) والنسبة مرجحة (٤٨,٨%) وكان مستوى الدلالة منخفض.

أظهرت هذه النتيجة أن مدير المدرسة الثانوية لا يستعين بالخبراء والمتخصصين الأكاديمي من خلال دورات تدريبية لتنمية ثقافة المعلمين بالتخطيط الاستراتيجي وأن أداء مدير المدرسة كان منخفضاً مما يبلور وجود مشكلة حقيقية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة .

وهذه النتيجة تنفق مع نتائج دراسة: التكتورت ياهيا (Altinkurt,) (2010) Yahya (١) التي أشارت إلى أن السبب الرئيسي لانعدام الثقة و مقاومة العاملين نحو التخطيط الاستراتيجي هو نقص المعلومات. في هذا السياق، وقد اقترحت الدراسات بضرورة تزويد العاملين بالمعلومات الكافية عن التخطيط الاستراتيجي فبل البدء في تنفيذه

وجاءت العبارات رقم (٣) (٦) (١٢) (٨) (١٨) (١٧) (٢٠) (١٠) (١٩) (١٥) (١٤) (١٣) (٢٠) (٩) (١٦) (٤) بمستوى دلالة منخفضاً لتؤكد أنها هناك قصوراً واضحاً ومشكلة حقيقية في أداء مدير المدرسة الثانوية المرتبط بتفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية حيث أنه لا يلتزم مدير المدرسة الثانوية بالجدول الزمني في الخطة الاستراتيجية التي يضعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ولا يضع أهداف استراتيجية فعالة لتطوير الأداء المهني للمعلمين في ضوء التخطيط الاستراتيجي، كما أنه لا يتابع باهتمام تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ولا يقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر في عملية التطوير، كما أنه ليس لديه الرؤية الواضحة في تحديد التوجهات المستقبلية لبرامج تنمية مهارات المعلمين مرتكزاً على الرؤية المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي ولا يهتم بالتقويم الدوري لخطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة وأدائه

لا يتسم بالفاعلية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إضافة الى قصور واضح في تحليل البيئة الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف المرتبطة بتطوير العمل الإداري، كما أنه لا يحرص على استخدام التخطيط الاستراتيجي لتدعيم احتياجات المعلمين من المهارات المهنية وفقاً للمتغيرات الحديثة في مجال التعليم، وفي ضوء كل ما سبق فإن أداء مدير المدرسة الثانوية جاء منخفضاً ودون المستوى المأمول في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية بدولة الكويت . وفي ضوء معطيات نتائج الدراسة الميدانية تقدم الدراسة الحالية بعضاً من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المدرسة باستخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم وهي على النحو التالي:

التوصيات والمقترحات:

١. ضرورة عقد دورات تدريبية من المتخصصين والخبراء تنظمها وزارة التربية لمديري المدارس الثانوية لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لديهم
٢. تشكيل لجان متخصصة من قبل وزارة التربية بدولة الكويت لمتابعة سير تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية كما هو معمول به في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم
٣. ضرورة أن يقدم مديري المدارس الثانوية الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية ومتابعة الجدول الزمني لتنفيذها بالشكل المطلوب
٤. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي للمعلمين وتحفيز استخدامه في مهامهم الوظيفية
٥. مكافئة مديري المدارس التي تطبق بفاعلية التخطيط الاستراتيجي بمنحهم حوافز ومكافئات تشجيعية مادية وتقديرية.
٦. ضرورة التقييم الدوري والتنسيق المتابعة لمدى تنفيذ الأهداف الاستراتيجية على أرض الواقع من قبل المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت
٧. تزويد مديري المدارس الثانوية بتجارب وخبرات بعض الدول المتقدمة للاستفادة منها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم
٨. إنشاء قسم خاص أو وحدة أو مركز بكل مدرسة ثانوية تحت إشراف المدير يكون مسؤولاً على التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة من حيث إجراء البحوث والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ووضع الرؤية والرسالة والخطة والأهداف الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها على أن يقدم تقرير

شهرى عن جوانب القوة والضعف فى التنفيذ من خلال اجتماع دورى كل شهر.

الملاحق

**واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط
الاستراتيجي بالتعليم (دراسة ميدانية)
بحث ترقية لدرجة أستاذ مساعد بقسم أصول التربية**

إعداد الدكتور

كروز تراحيب سالم العجمي

٢٠١٦

البيانات الأولية

الاسم: ()
الوظيفة: معلم () رئيس قسم () مدير مساعد () مدير مدرسة ()
()

عدد سنوات الخبرة:

- () من سنة إلى أقل من ٣ سنوات
() من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات
() من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
() من ١٠ سنوات فأكثر

نوع المدرسة:

- بنين () بنات ()

المنطقة التعليمية : —

- () منطقة الفروانية
() منطقة حولي
() منطقة العاصمة
() منطقة مبارك الكبير
() منطقة الأحمدى
() منطقة الجھراء

واقع أداء مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم

م	العبارة	نعم	أحيانا	لا
١.	يستخدم مدير المدرسة الثانوية التخطيط الاستراتيجي للمساهمة في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول في التطوير			
٢.	رؤية إدارة المدرسة تقود عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول المرتبط بتنمية مهارات المعلمين			
٣.	يعمل مدير المدرسة وفق رؤية استراتيجية واضحة للحد من نقاط الضعف التي تؤثر سلباً على مهارات المعلمين			
٤.	أداء مدير المدرسة الثانوية يتسم بالفاعلية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي			
٥.	يحرص مدير المدرسة الثانوية على توضيح قيم وفلسفة التخطيط الاستراتيجي من خلال رسالتها بالمدرسة			
٦.	تتفق رسالة إدارة المدرسة الثانوية مع الأهداف الاستراتيجية المعلنة			
٧.	رسالة إدارة المدرسة الثانوية المرتبطة بتنمية مهارات المعلمين قابلة للتحويل إلى خطط تنفذ على أرض الواقع			
٨.	يهتم مدير المدرسة الثانوية بأراء جميع الأطراف المسؤولة في صياغة أهداف الخطة الإستراتيجية لتنمية مهارات المعلمين بالمدرسة			
٩.	الأهداف التي يحددها مدير المدرسة الثانوية في تنمية مهارات المعلمين تفي باحتياجات المعلمين من المهارات المهنية			
١٠.	يضع مدير المدرسة الثانوية أهداف استراتيجية فعالة لتطوير الأداء المهني للمعلمين في ضوء التخطيط الاستراتيجي			
١١.	يحرص مدير المدرسة الثانوية على متابعة حضور المعلمين			
١٢.	يستعين مدير المدرسة الثانوية بالخبراء والمتخصصين الأكاديمي من خلال دورات تدريبية لتنمية ثقافة المعلمين بالتخطيط الاستراتيجي			
١٣.	يحرص مدير المدرسة الثانوية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي			

م	العبارة	نعم	أحيانا	لا
	لأنه خطوة لازمة لتحقيق احتياجات المعلمين على المدى البعيد .			
١٤	يسعى مدير المدرسة الثانوية إلى تحديد التوجهات المستقبلية لبرامج تنمية مهارات المعلمين مرتكزا على الرؤية المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي			
١٥	يقوم مدير المدرسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر في عملية التطوير			
١٦	يقوم مدير المدرسة الثانوية بتحليل البيئة الداخلية في المدرسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف المرتبطة بتطوير العمل الإداري			
١٧	يضع مدير المدرسة الثانوية بدائل استراتيجية مناسبة لتلبية الاحتياجات الضرورية لعمليات التطوير			
١٨	يلتزم مدير المدرسة الثانوية بالجدول الزمني في الخطة الاستراتيجية التي يضعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية			
١٩	يتابع مدير المدرسة الثانوية باهتمام تنفيذ الخطة الاستراتيجية			
٢٠	يقوم مدير المدرسة الثانوية بتقويم دوري لخطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة			

المراجع العلمية:

- (١) أحمد إبراهيم: القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج، القاهرة دار الفكر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٣٩
- (٢) Aslanargun, Engin.(2012) Principals' Values in School Administration. Educational Sciences: Theory and Practice. Vol 12 n2 pp.1339-1344
- (٣) Guramatunhu-Mudiwa, Precious. Scherz, Susan Day.(2012) Developing Psychic Income in School Administration: The Unique Role School Administrators Can Play. Educational Management Administration and Leadership. v41 n3 p.303-315.
- (٤) راشد علي حامد: خصائص المعلم العصري وأدواره-الإشراف عليه- تدريبيه، ط ١ القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص ٢٧
- (٥) الخميس السيد سلامة: دراسات وبحوث عن المعلم العربي وبعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣، ص ١٢٢
- (٦) رضا أحمد العربي: دور منظمات العمل المدني في التنمية البشرية (دراسة حالة على جميعه رسالة بطوخ) رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب قسم اجتماع، جامعة بنها، ٢٠١٤
- (٧) المرسي، متولى محمد: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢، ص ٣٤
- (٨) حسين،حسن جسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢١٠
- (٩) Heilbronn, R. & Jones, C. (1997). The New Teachers In an urban comprehensive school, London; Trent ham Books ltd
- (١٠) مساد، عمر حسن: الإدارة المدرسية، ط١، عمان، دار صفاء للنشر، ٢٠٠٤، ص ٥٦
- (11) Robbins, Robert C; Carmichael, Diana; O'Brien, David (2013) How to engage in departmental strategic planning Weiss Roberts The academic medicine handbook: A guide to achievement and fulfillment for academic faculty. (pp. 331-335). xxi, 486 pp. New York, NY, US: Springer Science + Business Media; US..

- (12) Moulds, Perry (2012) Exploration of the Balanced Scorecard as a tool for performance measurement and strategic planning in higher education development Ph.D. The University of Mississippi¹²
- (13) Muth, Nicol (2012) Strategic Planning for Educational Technology Initiatives in PK-12 Lutheran Schools Ph.D: Northcentral University.
- (16) Starsia, Gerald (2010) Strategic planning in higher education: An examination of variation in strategic planning practices and their effect on success in NCAA Division I athletic departments Ph.D. University of Virginia
- (15) خلفان بن سالم بن خميس العلوي: تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠١٢
- (16) حسين حسن حسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢١١
- (17) الجندي، عادل السيد: التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ١٦/١٧، ص ٣٧-٧٥، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، ١٩٩٩
- (18) عادل محمود رفاعي: المرجع في البحث العلمي، دار المنار للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٥٦
- (19) الونداني، عوض محمد: أثر الحوافز في فهاالية الأداء والرضا المهني في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٩هـ، ص ٤٨.
- (٢٠) Barksdale, Nathaniel. (2008). **Evaluating Effects of Forced Ranking On Employee Performance and Productivity**. Doctor Of Philosophy. Northcentral University, p.11.
- (٢١) عربيات، بشير: أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية: دراسة حالة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠١٢م، المجلد العشرون، العدد الثاني، ٧٠٥ - ٧٣٦.

- (٢٢) حسن، روية: . إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية،الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص٢٠٩.
- (23) Jauch, L. R; W. F. Glueck. Strategic Management and Business Policy, 3rd ed. , McGraw-Hill Book Company.1988.p54.
- (24) زاهر، ضياء الدين زاهر.: **تعليم الكبار منظور استراتيجي**. القاهرة، مركز ابن خلدون، ١٩٩٣، ص ٢٧
- (25) الجندي، عادل السيد: التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ١٧/١٦، ص٣٧-٧٥، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، ١٩٩٩
- (26) هشام حامد عبدالرازق أبو شرح: درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩م
- (27) عثمان أحمد محمد حليبي: الاتجاهات الحديثة في الدارة المدرسية لمدارس مرحلة الأساس بولاية كسلا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ٢٠٠٩م
- (28) رائد فؤاد محمد عبدالعال: أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩
- (29) خلفان بن سالم بن خميس العلوي: تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠١٢
- (30) عدنان موسى حجازين: برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه غير مشورة، بمعهد البحوث والدراسات العربية بالقاهرة، ٢٠١٣م
- (31) كروز تراحيب العجمي: استراتيجيات مقترحة لتطوير المدارس الثانوية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٦م
- (32) Altinkurt, Yahya (2010) Attitudes of employees of provincial directorates of national education and school administrators

towards strategic planning. Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri. Vol.10(4), Aut 2010, pp. 1947-1968[

- (33) Kenneth F Fox,: The high school associate principal: Case studies of an emerging role in educational leadership and administration . **Ph.D.**. University of North Texas.: United States .2011
- (34) Aponte, Ludy Glenn (2011) A Grounded Theory Approach to Studying Strategic Planning in Higher Education: A Qualitative Research Methodology Utilizing the Literature Review and Interview **Ph.D** The University of Toledo
- (35) Iqbal A AlShammari,: High school principals' attitudes toward the implementation of e-administration in Kuwait's public schools . **Ph.D.**.: Indiana State University. DAI-A 72/03, Sep 2011
- (36) Moulds, Perry (2012) Exploration of the Balanced Scorecard as a tool for performance measurement and strategic planning in higher education development **Ph.D.** The University of Mississippi³⁶
- (37) Muth, Nicol (2012) Strategic Planning for Educational Technology Initiatives in PK-12 Lutheran Schools **Ph.D.**: Northcentral University.
- (38) Michael Bregy-Wilson,: The role of the principal and School Administration Manager: A school improvement strategy based on the fidelity of implementation . Ed.D.: DAI-A 74/06(E), Dec 2013
- (39) Robbins, Robert C; Carmichael, Diana; O'Brien, David (2013) How to engage in departmental strategic planning Weiss Roberts The academic medicine handbook: A guide to achievement and fulfillment for academic faculty. (pp. 331-335). xxi, 486 pp. New York, NY, US: Springer Science + Business Media; US..
- (40) Brian R Davis,. (2014) The Effects of School Administration Self-Efficacy on School Climate and Student Achievement .: **Ed.D.**.Union University. United States.
- (41) Kelli Lynn McCain, (2015) Teacher perception of the principal's time on instructional tasks: through the lens of the School Administration Manager Innovation Project . **Ph.D.**. Mercer University. United States -- Georgia

(42) على السلمي أحمد: الإدارة المعاصرة، القاهرة، مكتبة الغريب، ٢٠٠٠، ص ١٢٠

(43) المرسي، وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢، ص ١٢ .

(44) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، ص ١٩ .

- (45) محمود محمد محمود، أحمد عبد الفتاح ناجي: التخطيط الاستراتيجي "أسس - أجهزة - مجالات"، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠٧م، ص ٤٥.
- (46) أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، القاهرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط ٢، ٢٠١٠م، ص ٣٤.
- (47) وزارة التربية، الوثيقة الأساسية لنظام التعليم الثانوي في الكويت، ٢٠٠٨، ص ٥.
- (٤٨) عطوى، جوت عزت: الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)، عمان - الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ١٢٣.
- (49) أحمد السوي: مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الخليجية، ٢٤-١٠-٢٠٠٧، منشور على الموقع www.deyaa.com
- (50) عبد العال، هدى محمد: التطوير الإداري والحكومة الالكترونية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، ٢٠١٠، ص ٧٥.
- (51) العجمي، محمد حسنين: إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية، دار الفكر، عمان، ٢٠١٠، ص ٣٣.
- (٥٢) أحمد عبد الفتاح مطر: لماذا الخوف والتطوير التنظيمي معاً، المؤتمر الثاني عشر، التغيير والإدارة على المكشوف، دار النشر مركز وايد سرفيس لاستشارات والتطوير الإداري، ٢٠٠٢، ص ٣٣١.
- (53) عبد الرحمن توفيق: التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر، يميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٥م، ص ٨٧.
- (54) فهمي محمد سيف الدين: التخطيط التعليمي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٠م، ص ٦٦.
- (55) أحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق، ص ٧١-٧٢.
- (56) طلعت مصطفى السروجي: التخطيط الاجتماعي (نظريات ومناهج) الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٣، ص ٨٥ - ٨٧.
- (57) سلسلة الإدارة المثلى: التفكير الاستراتيجي، مكتبة لبنان ناشرون: لبنان، ٢٠٠٣، ص ٨.
- (58) المغربي، عبد الحميد: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط ١، القاهرة، مجموعة النيل العربية ١٩٩٩، ص ١٠٩.

- (59) رشاد احمد عبد اللطيف: اساليب التخطيط للتنمية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٢، ص ص ١٩١-١٩٣.
- (60) اسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، القاهرة، دار العلم والايمان، ط١، ٢٠٠٨، ص ١٦٣.
- (61) غنيم، محمد أحمد: التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، ٢٠٠٥، ص ٤٨.
- (62) طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدولوني: كيف تكتب خطة استراتيجية، الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ١٤٢٥، ص ٣٢.
- (63) محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل) القاهرة، دار الكتب، ٢٠٠٧، ص ٦٦.
- (64) المرسي، جمال الدين:: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية: مصر، ٢٠٠٣، ص ٥٧.
- (65) امجد محمد غانم: مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي" النخبة للاستشارات الإدارية" IDM، تموز، ٢٠٠٦، ص ص ٩-١٠.
- (66) احمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٧٧.
- (67) ماجد حسني صبيح، مسلم فايز أبو حلو: مدخل إلي التخطيط والتنمية الاجتماعية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٩٠، ٩١.
- (68) إبراهيم عبد الهادي المليجي: محمد محمود الهدلي: التخطيط للتنمية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٤، ص ٢٥٠.
- (69) محمد محمود المهدي: ممارسة السياسة الاجتماعية ودورها في التخطيط والتنمية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١، ص ص ٢٤٢١-٢٤٢٢.
- (70) العقيل، عبد الله: التخطيط الاستراتيجي"، صحيفة الجزيرة، العدد ١١٠٨٦، (٢٠٠٣/٣/١١) :www.suhuf.net.sa
- (71) Muth, Nicol (2012) Strategic Planning for Educational Technology Initiatives in PK-12 Lutheran Schools Ph.D: Northcentral University.

(72) Robbins, Robert C; Carmichael, Diana; O'Brien, David (2013) How to engage in departmental strategic planning Weiss Roberts The academic medicine handbook: A guide to achievement and fulfillment for academic faculty. (pp. 331-335). xxi, 486 pp. New York, NY, US: Springer Science + Business Media; US..

(73) خلفان بن سالم بن خميس العلوي: تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠١٢

(74) Muth, Nicol (2012) Strategic Planning for Educational Technology Initiatives in PK-12 Lutheran Schools Ph.D: Northcentral University.

(75) رائد فؤاد محمد عبدالعال: أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩

(76) Altinkurt, Yahya (2010) Attitudes of employees of provincial directorates of national education and school administrators towards strategic planning. Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri. Vol.10(4), Aut 2010, pp. 1947-1968