

تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي

بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظر مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) ومعلميهم، والكشف عن الفروق الإحصائية وفق متغيرات (الجنس، الوظيفة، المحافظة التعليمية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وللحصول على البيانات تم إعداد استبانة مكونة من (٦٨) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور: (التصميم الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة والتقييم الاستراتيجي)، طبقت على عينة عشوائية بلغت (٥٣٣)، منهم (١٠١) مساعد/ مساعدة مدير مدرسة، و(٤٣٢) معلماً ومعلمة، في ثلاث محافظات تعليمية (الداخلية ووظفار ومسقط).

جاءت تقديرات أفراد الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس بدرجة موافقة "عالية" على مستوى المحافظات الثلاث، حيث جاء محور التصميم الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وجاء محور التنفيذ الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٣)، وجاء محور الرقابة والتقييم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث في محور التصميم الاستراتيجي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبقية المتغيرات.

وعليه أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: الاستمرار في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس، وتنمية مهارات التخطيط المدرسي ومهارات العمل الجماعي، وتوظيف الإدارة الاستراتيجية في بيئة المدرسة، وذلك من خلال التحليل البيئي الفعلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ووضع نظام خاص بالحوافز للعاملين بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الممارسات الإدارية، التخطيط الاستراتيجي.

Activating Management Practices of Basic Education Schools Principals in the Sultanate of Oman in Light of the Strategic Management

Prepared: Marwah Istanbuli

Dr. / Mohammed Abdul-Hameed Lashen Dr. / Azzam A bdelnaby Ahmed

The study aimed at activating management practices of basic education schools principals in the Sultanate of Oman in light of Strategic Management, from the standpoint of basic education schools Principals' Assistants for grades (5-10) and their teachers. It also shows whether there are statistically significant differences attributable to the variables of (gender, job, and the educational governorate). The study used the Descriptive Approach and a questionnaire was developed to collect data for the study. The questionnaire had (68) items covering four themes (strategic design, strategic implementation, monitoring and strategic evaluation, and obstacles to the application of strategic management). The study used a sample of (533), of whom (101) Principal's Assistants, and (432) teachers in three educational governorates (Adakhiliyah, Dhofar and Muscat)

The estimates of the participants in the study about the reality of management practices for school principals showed a "high" degree of agreement in the 3 educational governorates. The axis of strategic planning came in the third place with a mean of (3.73), and the axis of strategic implementation came in the first place with a mean of (3.93), and the axis of monitoring and assessment came in the second place with a mean of (3.82). The results of the study revealed statistically significant differences at the level of significance of ($\alpha \leq 0.05$) due to the variable of gender in favor of females, while there are no statistically significant differences at the level of significance of ($\alpha \leq 0.05$) for the rest of the variables.

Accordingly, the study made some recommendations including: continuing to improve the management practices of school principals, the development of school planning skills and teamwork skills. The principals should also employ the strategic management at work through environment analysis to determine strengths, weaknesses, opportunities, threats, and to develop a special system of incentives for workers at school.

Key words: Strategic Management, Management Practices, Strategic Planning.

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً في استخدام الأساليب الإدارية؛ بهدف ترشيد الإدارة عند قيامها بوظائفها المختلفة، في التخطيط ورسم السياسات، واتخاذ القرارات والرقابة، وتقييم الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة إلمام الإداريين بالأسس العلمية للعمل الإداري؛ ليتسنى لهم الاستفادة من هذا التطور، ومعالجة المشكلات الإدارية، وحلها من خلال أساليب ومناهج علمية.

وتعتمد المدرسة على إدارتها اعتماداً كاملاً في تحقيق أهدافها، ممثلة بالدرجة الأولى في مدير المدرسة، الذي يقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل المسؤولية الكاملة فيها أمام السلطة التعليمية (عابدين، ٢٠٠٥)، وبذلك أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتبني وتستثمر، رؤية تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل (عساف، ٢٠٠٥)؛ لذا تسعى الإدارة المدرسية الناجحة إلى الاستفادة من الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي تساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الاتجاهات الإدارة الاستراتيجية، والتي تعرف على أنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازاتها في أنشطة الأعمال المختلفة (ياسين، ٢٠٠٢)، وتمثل الإدارة الاستراتيجية اتجاهاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها، هذا الاتجاه الذي تبنته معظم المؤسسات في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو، وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها (إبراهيم، ٢٠١١).

وتتميز الإدارة الاستراتيجية عن غيرها من الأنماط الإدارية الأخرى في أنها توجه اهتمامها بالمؤسسة من الداخل، وبالمستفيدين والبيئة من الخارج، أي أنها تشمل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتهدف إلى تهيئة المؤسسة داخلياً، وذلك بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة بكفاءة وفعالية، وتمكين المؤسسة من استشراق المستقبل بروية واضحة، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى توفير معايير موضوعية يُسترشد بها في الحكم على مدى كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها، ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالإدارة التنفيذية والمشرفين، حيث

تساعد تلك المعايير على زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها (الظاهر، ٢٠٠٩).

وقد برز اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بتطوير أداء الإدارة المدرسية، وتعزيز مهاراتها، كما برز الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وقد عزز هذا الاهتمام إخضاع إداري الوزارة إلى عدد من الدورات والمشاعل منها: دورة تدريبية حول الإدارة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذ الخطط التربوية، والتي عقدت في عام ٢٠٠٤، وورشة تدريبية بعنوان الأساليب الحديثة في الإدارة والتخطيط والرقابة وتقييم الأداء في عام ٢٠٠٥ (اللواتي، ٢٠٠٥)، ودورة الإدارة الاستراتيجية في عام ٢٠٠٦، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي الابتكاري ومؤشرات قياس الأداء (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١١). ومن خلال ما سبق ونظراً لأهمية دور مدير المدرسة في رسم رؤية مستقبلية لمدرسته، سنتناول الدراسة الحالية الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه إدارات المدارس بسلطنة عُمان قصوراً في الممارسات الإدارية؛ وذلك بسبب انخفاض الأداء، وتتمثل هذه الممارسات في عمليات: التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والاتصال والتواصل، وتفعيل دور المجتمع المحلي وتفاعله مع المدرسة، والتقييم، حيث تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في السلطنة أن الواقع الفعلي لمستوى أداء إدارات مدارس التعليم الأساسي يشير إلى وجود عدد من المشكلات وجوانب قصور في الأداء تعيق هذه المدارس من تحقيق أهدافها، وتكمن هذه المشكلات في ممارسة عمليات التخطيط والتنظيم، والتوجيه والتمويل، واتخاذ القرار والاتصال والتقييم. (العبرية، ٢٠٠٩)، (الرواحي، ٢٠١٠).

وأكدت بعض الدراسات أن الخطط التي تعدها المدارس في السلطنة لا تتوافق مع خصائص التخطيط الاستراتيجي، ولا تتناسب مع الوضع المتطور في مدارس السلطنة والأطر أو النماذج النظرية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وأوصت بضرورة إعطاء مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي أهمية كبرى في تخطيط البرامج التدريبية العمانية (العلوي، ٢٠١٢)، و(عيسان والمهدي، ٢٠١٤).

وفي ممارسات الاتصال والتواصل أشارت التقارير الختامية والزيارات الميدانية للحقل التربوي من قبل المختصين والمتابعين لنظام تطوير الأداء المدرسي إلى وجود قصور في عمليات الاتصال والتواصل بين الفئات المعنية بعملية تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي (الفارسي، ٢٠٠٩) نقلًا عن (دائرة تطوير الأداء المدرسي، ٢٠٠٨).

كما أن بعض المديرين غير حريصين على زيادة وعي المعلمين بأهمية العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، وأنها ما زالت تتبع أساليب تقليدية غير فاعلة في إدارة العنصر البشري، مما يجعلها غير قادرة على تفعيل دورها بشكل صحيح (المزروعية، ٢٠١٤).

وتؤكد إحدى الدراسات إلى قلة توافر مهارات توظيف نتائج البحوث التربوية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم بسلطنة عُمان (الشنفري، ٢٠١٢). وبالرغم من الإنجازات التي حققتها الإدارة التربوية والمدرسية بسلطنة عُمان والتحسين في الكم والكيف، وإدخال التقنية الحديثة عليها وتطور الأجهزة الإدارية، فإنها مازال ينقصها المتخصصون القادرون على مواكبة التغيرات الاجتماعية والتقدم العلمي والتكنولوجي، فضلا عما يرافق ذلك من مشكلات تتعلق بكفاءة الكادر الإداري، وحسن قيامه بدوره على أكمل وجه، وبجودة العملية التعليمية، وبمخرجات العمل التربوي المدرسي، وبعده عن سوق العمل المحلي، ومتطلبات الألفية الجديدة؛ لذا خلصت الندوة الوطنية للتوصية بدراسة واقع الإدارة المدرسية وضرورة تطويرها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢).

ومن خلال ما تقدم تتبلور المشكلة في ضوء ما أكدته الدراسات السابقة، في أن ممارسات مديري المدارس ليست بالمستوى المأمول، لذا تسعى الدراسة الحالية الإيجابية عن السؤال الرئيس التالي: **كيف يمكن تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:**

- ١- ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) والمعلمين؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات: الجنس، والوظيفة، والمنطقة التعليمية؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي والمعلمين.

٢-الكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والمحافظات التعليمية.

٣-وضع إجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية؟
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قد:

- ١-تسهم في تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة؛ لتفعيل ممارسات مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- ٢-تزود المسؤولين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم بدرجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء الإدارة الاستراتيجية، واتخاذ خطوات فعلية في تفعيل أدائهم.
- ٣- تمثل إضافة علمية في مجال الدراسات التربوية عامة، والإدارة التربوية على وجه الخصوص، وبإضافة معرفة جديدة للمكتبة العربية حول ممارسات مديري المدارس في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

١. الحدود المكانية: اشتملت الدراسة على مدارس التعليم الأساسي في المحافظات التعليمية التالية: الداخلية، وظفار، ومسقط، حيث تم اختيارها وذلك لأنها تمثل تنوعا ديموغرافيا واقتصاديا وبيئيا، وبالتالي تتوفر فيها الخصائص التي تجعلها أقرب لتمثيل بقية المحافظات التعليمية بالسلطنة.
٢. الحدود البشرية: اقتصر على عينة من مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي ومعلميهم بالحلقة الثانية، الصفوف (٥-١٠)، بالمحافظات التعليمية المذكورة في الحدود المكانية.
٣. الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على مراحل الإدارة الاستراتيجية (التصميم والتنفيذ والرقابة والتقييم) وما تتضمنها من ممارسات إدارية.
٤. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال شهري مارس وإبريل من العام ..٢٠١٦

مصطلحات الدراسة:

تحددت مصطلحات الدراسة الحالية في الآتي:

١- الإدارة الاستراتيجية:

- عرفت بأنها: بناء وتنمية صورة إيجابية متميزة للمؤسسة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية وصياغة مهمة أو رسالة المؤسسة، بما يعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها (أوبكر، والنعيم، ٢٠١٠).
- وتعرف بأنها: اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها أو سقوطها واختفائها، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة استخدامًا أفضل وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (عبوي، ٢٠٠٦).
- وتعرف بأنها: مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها (درة وجراعات، ٢٠١٤).

وتتبنى الدراسة الحالية التعريف الإجرائي التالي للإدارة الاستراتيجية باعتبارها: "أسلوب إداري حديث، يقوم مدير المدرسة من خلاله بتصميم وتنفيذ وتقييم قرارات طويلة الأجل، وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد رؤية مستقبلية لذلك، والسعي لتطبيق هذه الاستراتيجية باستثمار الموارد المتاحة بطريقة فعالة".

٢- الممارسات الإدارية:

- عرفت الممارسات الإدارية بأنها: ما يقوم به المدير من تخطيط للأعمال وتنظيم وقياس النتائج الخاصة بالأهداف وتوقعات المدير، كما أنه يجب عليه مواءمة عمله مع الآخرين في المؤسسة (شافي، ٢٠١٠).
- كما عرفت بانها: النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، والجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (عطوي، ٢٠٠٤).
- وتتبنى الدراسة الحالية التعريف الإجرائي التالي للممارسات الإدارية باعتبارها: "الجهود المنسقة، ومجموعة الأعمال الإدارية، التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية، وتشمل كل ما يتعلق بالعملية الإدارية من تخطيط للعملية التعليمية بالمدرسة، وتنظيم لعلاقات العمل وتوزيع المسئوليات، وتوجيه جهود العاملين بالمدرسة مع تقييم ذلك لتحقيق للأهداف".

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، نظراً لكونه يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهتم هذا المنهج بدراسة واقع الظواهر وتفسيرها وتحليلها، وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج مفيدة وتعميمها.

الدراسات السابقة:

وفي ضوء ما سبق ولأهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية فقد جاءت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي أكدت على دور الإدارة الاستراتيجية في رفع أداء المؤسسات، وتحقيق الأهداف وتطوير مهارات الأفراد سواء مديرون أو مسئولون، حيث سعت دراسة ديفيس (Davies, 2003) إلى التعرف على ما تقدمه الإدارة الاستراتيجية لأداء القطاع العام، وإمكانية نجاحها فيه، وطبقت أداة استبانة ومقابلة على عينة من المديرين بلغت (٦٠) مديرًا، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية: أن الإدارة الاستراتيجية حققت نجاحًا باهرًا في القطاع العام، كما أنها استطاعت أن تحسن من مستويات أداء المؤسسات، وتحقق رضا للمستفيدين، وأن الإدارات تتقبل تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وتحرص على التفاعل والمشاركة الإيجابية، وتؤكد الدراسة على أهمية الابتعاد عن الهياكل التقليدية في الإدارة، والارتباط بحركة التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وأجرى عساف (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، تكونت من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (١٢٨)، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية، وأنه لا توجد فروق إحصائية في الممارسات الإدارية في ضوء الإدارة الاستراتيجية تعزى لعامل الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة، إنما يوجد فروق تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية، وسعت دراسة ستدهام (Stedham, 2006) إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة في تكساس، وتوصلت الدراسة إلى: أن المديرين التنفيذيين ومديري القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، كما توصلت إلى أن مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين. وحول الكشف عن واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما أجرى كوليمان (Coleman, 2006) دراسة بعنوان الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء المتوازن في مؤسسات الشرطة الكندية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: غياب البعد الاستراتيجي في العديد من المؤسسات التي أجري عليها المسح، وأن بعض الخدمات الشرطة كانت متقدمة بشكل واضح، ولو كان البعد

الاستراتيجي ومبدأ التركيز على النتائج بشكل جزئي، وهدفت دراسة عزازي (٢٠١١) إلى صياغة تصور استراتيجي لرفع كفاءة المشرفين التربويين-مديري مدارس وكلاء متفرغين- داخل المدرسة باستخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية، طبقت استبانة على عينة بلغ عددها (١٦٢٠)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ارتفاع في بعض مهارات الإدارة العامة للمشرفين التربويين- وكلاء المدارس- كمهارة تقسيم العمل وتفويض السلطة وغيرها، مع وجود انخفاض في المهارة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والرؤية والرسالة، وتصميم مؤشرات لمتابعة العمل وقياسه، وسعت دراسة المخاريز (٢٠١٢) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة المفرق للإدارة الاستراتيجية، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن جميع مجالات الدراسة (معايير تحديد أهداف الاستراتيجية، ومعايير تنفيذ الاستراتيجية، ومعايير تقويم الاستراتيجية) جاءت بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعكس قصوراً في أداء مديري التربية والتعليم في محافظة المفرق، في ممارسة معايير الإدارة الاستراتيجية؛ ربما يعود ذلك لحدثة الموضوع وعدم تلقي مديري التربية والتعليم التدريب الكافي على هذا النوع من الإدارة، مما انعكس على أدائهم، وإن أبرز جوانب القصور في ممارسة الإدارة الاستراتيجية يتمثل في معايير تقويم الاستراتيجية بسبب سيطرة الطريقة التقليدية في تقويم الأداء في أغلب المؤسسات الإدارية. وحول أهمية استخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية، وأجرى عبدالوهاب وآخرون (Abdul Wahab, Itc., 2013) دراسة حول إمكانية اختبار مستوى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية بين إدارة المدرسة الأهلية وإدارة المدرسة الصينية بمدينة سريمبان بالماليزيا، واستخدمت استبانة طبقت على عينة بلغت (٦٠) مدرساً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تبايناً كبيراً حيث وجد أن النسبة الأعلى في التطبيق هي في المدارس الابتدائية الصينية أكثر من الأهلية؛ وذلك بسبب استخدامهم استراتيجيات في أداء العمل، بينما المدارس الأهلية أو الوطنية تستخدم المنهج والقرارات الصادرة من الوزارة، وإن تلك النتائج تفيد المربين والمعلمين ذوي الاختصاص وأصحاب القرار في وضع سياسات تخطيط الاستراتيجيات وقضايا الإدارة، بينما هدفت دراسة الحديدي (٢٠١٤) إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في تطوير الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، واستخدمت استبانة تم توزيعها على (١٢٠) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المرحلة الثانوية بمديرية غرب غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع محاور الدراسة المتعلقة بالممارسات الإدارية (ممارسة اتخاذ القرار، وممارسة الاتصال والتواصل، وممارسة تفويض السلطة، وممارسة العلاقات الإنسانية) جاءت بدرجة متوسطة مع اختلاف ترتيبها، أما ونجالا ورايا (Wanjala & Rarieya, 2014) فقد أجريا دراسة هدفت إلى اكتشاف العوامل التي أسهمت في إنجاح التخطيط

الاستراتيجي وتعزيزها، والعوامل التي تعيق من نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتخفيفها، وذلك بمشاركة مدرستين ثانويتين (Spinna&Kanna) بكينيا. وقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلات والمناقشات الجماعية، وكذلك تحليل الوثائق، بلغت عينة الدراسة (٤٧) مشاركاً، وقد كشفت الدراسة عن عدة عوامل أسهمت في إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذه العوامل هي: المعرفة والوعي بالتخطيط الاستراتيجي، وأساليب القيادة، والموارد المالية، والتدريب والدعم الفني، كما سعت دراسة ندجوا (Ndegwah,2014) إلى معرفة العوامل المؤثرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة نيري بكينيا، وتوصلت إلى أن جميع مدارس العينة لديها خطط استراتيجية تتراوح بين (٣-٥) سنوات، (٥-١٠) سنوات، ولكن برغم ذلك فهي قيد التنفيذ في معظم المدارس، وأن جميع المحاور هامة للغاية في تقدير أفراد العينة، فجاء محور تخصيص الموارد والميزانيات أعلى مرتبة في أهمية، يليه تأثير السياسات المؤسسية وأثرها على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ثم تأثير أنظمة الحوافز/ المكافآت على تنفيذ الاستراتيجية، وفي الأخير تأثير المهارات الإدارية على تنفيذ الخطط، وأجرى الحربي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية في التصميم والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية، واستخدمت استبانة طبقت على عينة من القيادات التعليمية بمنطقة القصيم بلغ عددها (٢٦٦)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية في التصميم والتنفيذ والرقابة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، كما تبين وجود فروق إحصائية في متغير الوظيفة وسنوات الخبرة لصالح المديرين.

أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية موضوع الدراسة: حيث تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية بأسسها الفكرية ومراحلها المختلفة، كدراسة الحربي (٢٠١٥)، وتشابهت في تطبيق أداة الدراسة، حيث إن معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد اختلفت عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث اقتصرَت الدراسة الحالية على فئة من مساعدي مديري المدارس ومعلميهم، في حين أخذت الدراسات السابقة عينة من المشرفين التربويين، وبعضها أخذ مسئولين في إدارات المحافظات التعليمية أو المؤسسات، وبعضها أخذ الهيئة التدريسية في الجامعات، وبعضها من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات أو الشركات والقطاعات العامة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري وأهم المحاور والعناصر المناسبة للدراسة الحالية، وتحديد متغيرات الدراسة التي تتناسب مع البيئة التربوية في مدارس التعليم الأساسي، واختيار مجتمع الدراسة والعينة المناسبة للدراسة وبناء أداة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على بناء أداة الدراسة من خلال الإطار النظري للدراسة، وتطوير أدوات لدراسات سابقة حتى تتناسب مع الدراسة الحالية، كدراسة العلوي (٢٠١٢)، ودراسة عساف (٢٠٠٥)، كذلك الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في كيفية التفسير، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية في أوجه الاتفاق والاختلاف، وخاصة في درجة الممارسات الإدارية وأثر متغيرات الدراسة، كدراسة عيسان والمهدي (٢٠١٤)، والعبرية (٢٠٠٩)، ودراسة الرواحي (٢٠١٠).

الإطار نظري:

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية "النماذج والمراحل"

تعد الإدارة الاستراتيجية أحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي يمكن أن تستخدم في الإدارات العامة بصفة عامة والإدارات التربوية بصفة خاصة، والتي ينبغي الاهتمام بها؛ باعتبارها عملية تستطيع المؤسسة بواسطتها تحديد التوجهات طويلة الأجل لها، من خلال: (التصميم الدقيق، والتنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية)، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل بعضها مع بعض، وتتمثل في تحديد الرسالة والأهداف مع التنفيذ والتقييم، وعليه فهي مسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ لإنجاز الأهداف المحددة.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية مجالاً من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسات في تلك الحقبة. وتستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية *Strategies*، والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة لدى مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها، وتحقيق المهارة والريادة في مجال نشاطها (شافي، ٢٠١٠).

أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

بالرجوع إلى الأدبيات السابقة، تم رصد عدة نقاط لأهمية الإدارة الاستراتيجية منها:

- ١- تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات في العقود الأخيرة، والمتمثلة في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة، لدرجة تلاشي الحدود الفاصلة بين الزمان والمكان، وكذلك

- زيادة حدة المنافسة في تخريج أجيال تستطيع التوفيق بين التقدم التكنولوجي وحاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية (عساف، ٢٠٠٥).
- ٢- تساعد على إحداث التغيير، حيث تعتمد الإدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظرات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف (المغربي، ٢٠٠٦).
- ٣- تعمل الإدارة الاستراتيجية على وضوح الرؤية المستقبلية، وتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تتطلب صياغتها قدرًا كبيرًا من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بمجرياتها؛ لذا فهي تمكن المؤسسة من الاستعداد المسبق للأمر المستقبلية.
- ٤- تسهم الإدارة الاستراتيجية في إعداد كوادرات الإدارة العليا وتهيئتهم، وتنمية المهارات القيادية لديهم، حيث يتعرض مديرو الإدارات لنوع من التفكير الاستراتيجي، وعرض مجموعة من المشكلات الإدارية التي يحتمل أن تواجههم، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الاستراتيجية على تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير، وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها إحداث التكامل بين أهداف وحداتهم الفرعية، مع أهداف المؤسسة ككل، وهذا يدفع القياديين إلى استمرارية التفكير في المستقبل.
- ٥- تعمل على تحديد الفرص البيئية المتاحة، وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية من خلال الاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة، كما تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية، والسعي لتقليل آثارها السلبية (شافى، ٢٠١٠).
- ٦- تزيد من رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وبرامج العمل (ابن حبتور، ٢٠٠٤).
- ومن خلال ما تقدم عن أهمية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، نجد أنها تهتم بحاضر المؤسسة ومستقبلها، وتحديد علاقتها مع بيئتها الداخلية والخارجية على المدى البعيد، وتمكنها من تحليل وتشخيص دقيق للبيئة الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

ثانياً: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى:

- ١- تهيئة المؤسسة داخلياً، وذلك بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة بكفاءة وفعالية.

- ٢- تمكين المؤسسة من استشراف المستقبل برؤية واضحة، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ٣- تحديد الأولويات والأهمية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- ٤- توفير معايير موضوعية يسترشد بها في الحكم على مدى كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها، ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالإدارة التنفيذية والمشرفين، حيث تساعد تلك المعايير على زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها (الظاهر، ٢٠٠٩).
- ٥- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة، يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات (هاريسون، ٢٠٠٩).
- ٦- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف، والتحديات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، والانطلاق نحو الأخذ بزمام القيادة.
- ٧- التركيز على البيئة الخارجية، باعتبار أن اغتنام الفرص ومقاومة التحديات، هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.
- ٨- تسهيل عمليات الاتصال داخل المؤسسة وتوحيد اتجاهات القرارات (شهادة، ٢٠٠٨).

يمكن القول من خلال ما جاء حول أهداف الإدارة الاستراتيجية: إنها تسعى إلى إيجاد مؤسسات ذات رؤية واضحة، قادرة على التخطيط الاستراتيجي الجيد، تستطيع تشخيص بيئاتها والوقوف على مواطن القوة والضعف، والفرص والتحديات، واستثمار مواردها استثماراً جيداً، وتتمتع بالقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة

ثالثاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تعددت النماذج التي قدمها الباحثون لمراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن هذه النماذج: (شافى، ٢٠١٠)

(أ). نموذج فريد ديفيد (Fred David):

يحتوي نموذج فريد ديفيد على ست مراحل متسلسلة ومتراصة، وهي

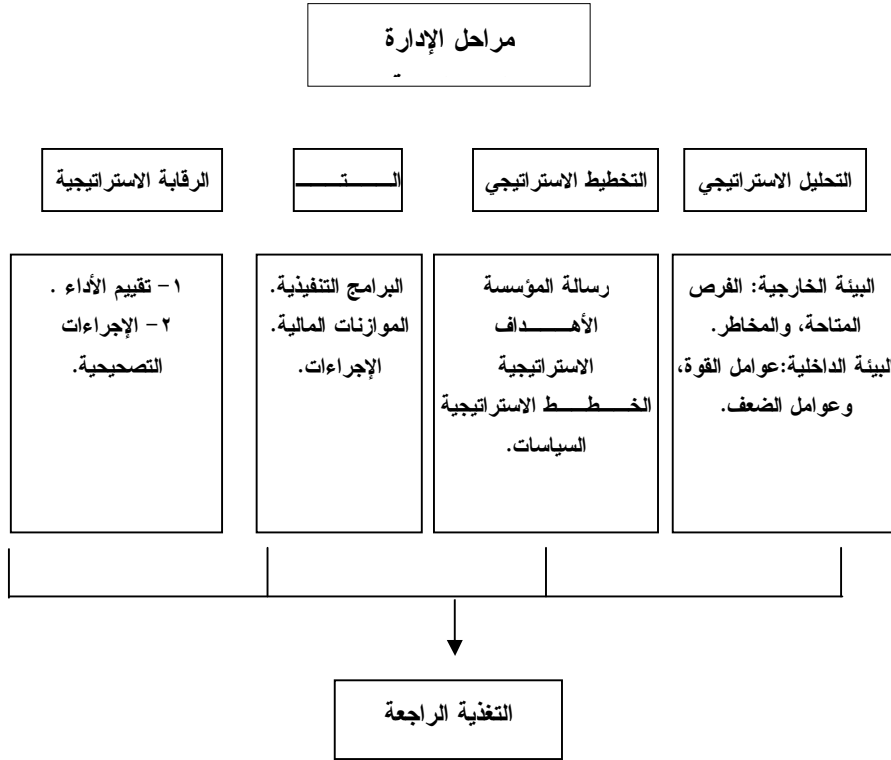
كالتالي:

- ١- تحديد المهمة، وهي رسالة المؤسسة والغرض من وجودها وأهدافها والاستراتيجيات الحالية، وهي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- ٢- تنقية وإعادة تحديد مهمة المؤسسة، وذلك على ضوء ما تمخض عنه التحليل البيئي من فرص وتهديدات وعناصر قوة وضعف.

- ٣- عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل، وكذلك اختيار الاستراتيجية سيتم اعتمادها.
 - ٤- تحديد الأهداف قصيرة الأجل، وابتكار السياسات الخاصة بها.
 - ٥- توزيع الموارد وتخصيصها على الأنشطة والفعاليات التنظيمية المختلفة.
 - ٦- قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ويعني الحكم على مدى كفاءة الاستراتيجية والقرارات المستخدمة.
- (ب). نموذج شاربلن (Sharplin): (شافي، ٢٠١٠).

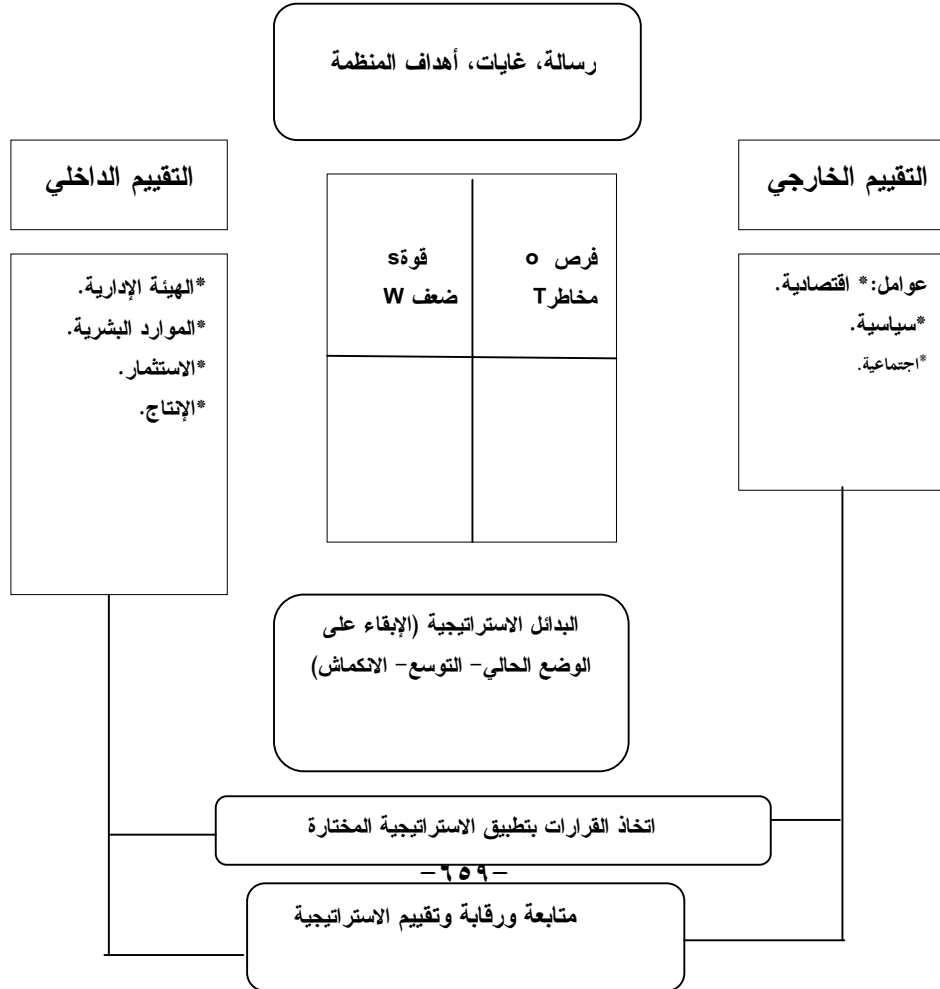
يتضمن نموذج شاربلن أربعة مكونات أساسية:

١. تحديد رسالة المنظمة والغرض من وجودها.
 ٢. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك للوصول إلى تحديد الفرص والتهديدات من خلال التحليل البيئي، وتحديد عناصر القوة والضعف من خلال تحليل التنظيم.
 ٣. صياغة الأهداف أي تشخيص الاستراتيجيات والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف في المستوى الأول.
- (ج) أما في المراجع العربية، فقد جاء في نموذج القطامين (٢٠٠٢) بأن الإدارة الاستراتيجية تتكون من أربع مراحل: التحليل الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ، والرقابة الاستراتيجية، والشكل التالي يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية:



الشكل (١) نموذجاً لمراحل الإدارة الاستراتيجية (القطامين، ٢٠٠٢)

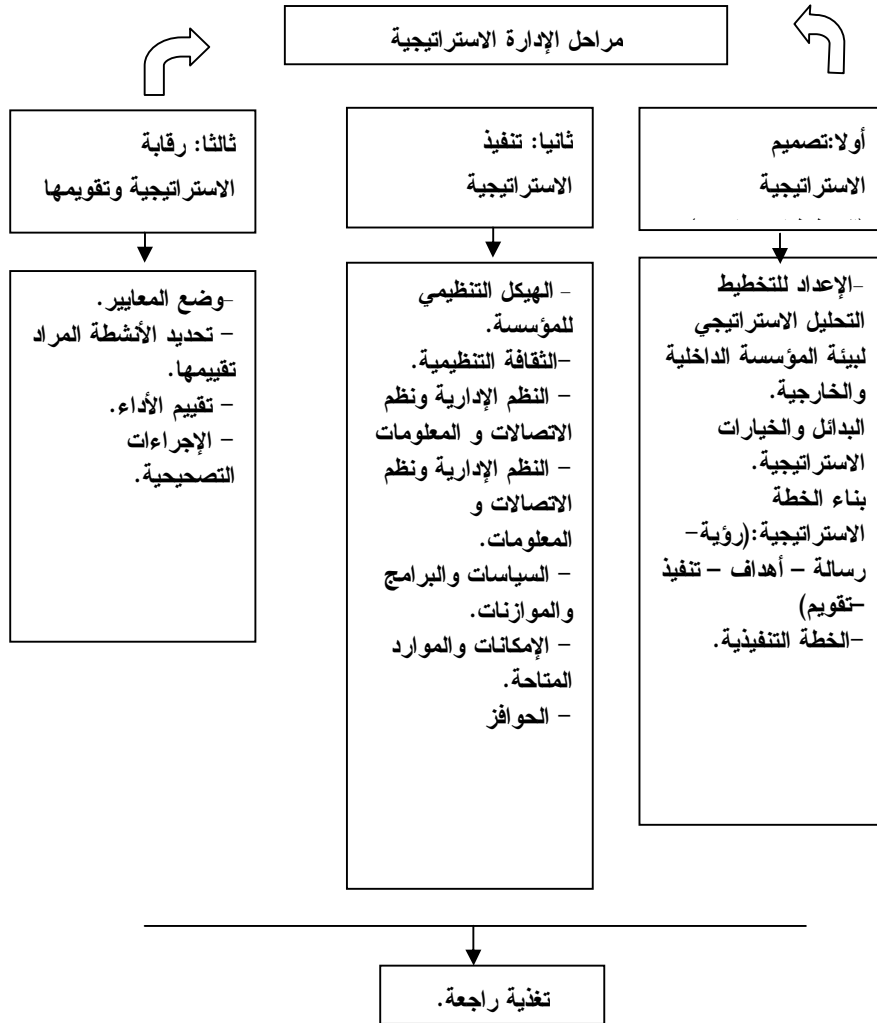
وقد اتفق ابن حبتور (٢٠٠٤) مع الحسيني (٢٠٠٠) بأن الإدارة الاستراتيجية تمر بثلاث مراحل، وهي: صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية، وتقويمها، كما هو موضح في الشكل (٢).



الشكل (٢) نموذج المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية (ابن

ويتضح من الشكل أن المراحل التفصيلية لإدارة الاستراتيجية تتمثل في: التقييم الداخلي والخارجي للمؤسسة، والرسالة، والغايات والأهداف، واتخاذ القرارات، والمتابعة والتقييم والرقابة.

وقد استفادت الدراسة من النماذج السابقة ودمجها كما هو موضح بالشكل (٣) والتي يتضح فيها مراحل الإدارة الاستراتيجية: تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، ورقابة الاستراتيجية وتقويمها.



الشكل (٣) نموذجاً لدمج مراحل الإدارة الاستراتيجية (الباحثين).

أولاً: مرحلة التصميم الاستراتيجي ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة، وتقييم البيئة الداخلية، والخارجية، وتتطلب هذه المرحلة تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل (هاريسون، ٢٠٠٩). تمر عملية التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة بمجموعة من المراحل والخطوات الرئيسية التي لا يمكن أن تستغنى أي مرحلة منها عن الأخرى، ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة، تم رصد هذه المراحل فيما يلي:

أ- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتحديد رؤية المدرسة ورسالتها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وصياغة ووضع الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم (عباس، ٢٠٠٥).

ب- دراسة واقع المدرسة تخطيطياً وتعليمياً وبيئياً، وتحديد الأهداف، وتحديد وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، وخطة التنفيذ، ووضع الموازنة التخطيطية، وتقييم وإقرار الخطة، وتنفيذ الخطة، والمتابعة والتقييم (الحريري، ٢٠٠٧).

من خلال ما سبق نلاحظ أن الآراء اتفقت حول خطوات التخطيط الاستراتيجي، وتباينت في ترتيبها، وذلك حسب طبيعة كل مؤسسة تطبق هذا النوع من التخطيط، ويمكن استقراء بان الممارسات الإدارية لمرحلة التصميم الاستراتيجي لمدير المدرسة ضوء الإدارة الاستراتيجية هي:

أ. في مجال الإعداد للتخطيط: تشكيل فريق من داخل المدرسة وخارجها؛ للمشاركة في إعداد الخطة وتحديد الأدوار والمسئوليات، حيث يقوم المدير بتوزيع المسئوليات على الأعضاء، والتعرف على الموارد والإمكانات المتاحة بالمدرسة.

ب. في مجال التحليل البيئي المدرسي: يقوم مدير المدرسة بتوزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق، وذلك بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة وتصنيفها إلى مواطن قوة وضعف وفرص وتهديدات، مستخدمين الأدوات العلمية

في التشخيص، وذلك بالتعاون مع الجهات المتخصصة لدعم جهود المدرسة سواء كانت جهات تربوية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية محيطة بالمدرسة لتحقيق أهدافها التي خططت لها، وذلك تمهيداً لمرحلة بناء الخطة.
ج. مجال بناء الخطة (الرؤية والرسالة والأهداف):

يقوم الفريق بكتابة الرؤية والرسالة والأهداف من مصادرها العلمية، وبناء خطة تنفيذية بعد استكمال رؤيتها ورسالتها، ووضع أهدافها ووسائلها، وتحديد تنفيذها، والجهة المسؤولة عن التقييم والتقويم.

وخلص ما جاء سابقاً في مرحلة التصميم الاستراتيجي، يمكن القول بأنه لا يمكن تحقيق استراتيجية ناجحة بدون تخطيط دقيق متقن من قبل الفريق المشكل بقيادة مدير المدرسة، حيث يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: رسم صورة للمدرسة في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة وتحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات البيئية الداخلية والخارجية.

ثانياً: مرحلة التنفيذ الاستراتيجي والتي أشار إليها (Eldeson, 2014) على أنها: وضع الخطة موضع التنفيذ، حالما يحصل الدعم البيئي والاجتماعي من خلال التنظيم، ويشير التنفيذ إلى الإجراءات المحددة المتخذة لدعم الأهداف التنظيمية. واتفق (الظاهر، ٢٠٠٩) مع المفهوم السابق للتنفيذ الاستراتيجي، إذ إنها العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وتتضح الممارسات الإدارية لمرحلة التنفيذ الاستراتيجي في: تهيئة بيئة المدرسة والثقافة التنظيمية لدى العاملين، ووجود أنظمة إدارية معلوماتية ليسهل الرجوع إليها، ونظام اتصال فعال، وإمكانات مادية ومعنوية، والشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ومن خلال ما سبق عن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي تؤكد الدراسة ضرورة التزام فريق العمل بالمدرسة على إتباع الممارسات الصحيحة، والقيام بالمهام، والعمل بجدية، وعلى إدارة المدرسة التوجيه والرقابة، والتحفيز وبث الروح المعنوية في نفوس العاملين في سبيل تحقيق الأهداف.

ثالثاً: مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي: تعد الرقابة والتقويم من الأنشطة والأدوات والإجراءات الأساسية التي تستخدمها الإدارة لمتابعة سير عملية التنفيذ، ومدى تحقق الأهداف، وأثر التغييرات البيئية الداخلية والخارجية على الاستراتيجية، والتأكد من أن الخطة أو عملية التنفيذ تتم بطريقة صحيحة مع تصحيح الأخطاء أو الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة أثناء إجراء ذلك، تهدف هذه المرحلة إلى التأكد

من توافق عمليات التخطيط والتنفيذ بعضها مع بعض، بالشكل الذي يقود المؤسسة إلى النجاح (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨).

من خلال استقراء الأدبيات، يمكن استخلاص الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في مرحلة الرقابة والتقويم الاستراتيجي في الخطوات التالية:

١. تحديد المجالات التي تحتاج إلى رقابة وتقييم، أي تحديد ما يجب قياسه من الأنشطة.
٢. وضع المعايير المناسبة للتقييم.
٣. تحديد وتوفير الأدوات المختلفة التي ستستخدم في الرقابة والمتابعة.
٤. تنظيم برنامج للتعاون بين الإدارة التربوية والمدرسية فيما يتعلق بعمليات التقويم: تخطيطاً وتنفيذاً وعلاجاً ومتابعة.
٥. تنظيم الخطط العلاجية والتطويرية للجوانب المختلفة ومتابعتها.
٦. ضبط وتنظيم الوثائق والسجلات الخاصة بالتقييم والمتابعة.
٧. وضع نظام لعمليات التغذية الراجعة، وذلك لتصحيح أي انحرافات عن الخطة.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن الممارسات السابقة تمثل المراحل التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية وهي: مرحلة تصميم الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والتقييم، فإذا مارس مدير المدرسة تلك العمليات الإدارية وفق المنهج الاستراتيجي، فإنه يمارس العمليات الاستراتيجية، فما التصميم الاستراتيجي إلا تخطيط استراتيجي شامل يتضمن: التحليل البيئي الداخلي والخارجي، ووضع رؤية ورسالة وأهداف، وكذلك التنفيذ الاستراتيجي الذي يتضمن التنظيم والتوجيه واتخاذ القرار، وما يتخلل تلك الممارسات من تنظيم الجهود وإجراء تعديلات على الهياكل التنظيمية، وتوزيع الأدوار، وتحديد الصلاحيات، ووضع برامج وإجراءات وتحديد الموازنات، إلى غير ذلك من الممارسات التي توفر المناخ المناسب لتنفيذ الاستراتيجية، وفي الختام تأتي العملية التقويمية للتنفيذ الصحيح للاستراتيجية بجميع عملياتها مع التغذية الراجعة.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي مديري المدارس، والمعلمين بمدارس التعليم الأساسي لصفوف الحلقة الثانية (٥-١٠) التابعة لوزارة التربية والتعليم في المحافظات التعليمية التالية: محافظة الداخلية، ومحافظة ظفار، ومحافظة مسقط،

حيث بلغ عددهم (٣٣٩) مساعد مدير مدرسة، و(١٦٢٥٢) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) مساعد ومساعدة مدير مدرسة تعليم أساسي للحلقة الثانية، وقد مثلت نسبة (٣٠%)، أما عينة المعلمين فقد بلغت (٤٣٢) معلماً ومعلمة أي نسبة (٢,٥%) من المجتمع الأصلي ليصبح إجمالي عدد العينة (٥٣٣)، و جدول (١) يوضح عينة الدراسة.

جدول ١

عينة الدراسة لمساعد مدير مدارس التعليم الأساسي للحلقة الثانية والمعلمين وفقاً لمتغيري النوع والمحافظة التعليمية.

المتغيرات	مساعد مدير		معلم		المجموع		النسبة المئوية
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
الداخلية	٢٠	٢٠	٦٣	٨٣	١٤٦	١٤٦	%٣٤
ظفار	١٥	١٤	٧١	٨٠	١٥١	١٥١	%٣٥
مسقط	١٥	١٧	٥٧	٧٨	١٣٥	١٣٥	%٣١
المجموع	٥٠	٥١	١٩١	٢٤١	٤٣٢	٤٣٢	%١٠٠

أداة الدراسة: نظراً لطبيعة الدراسة من حيث منهجها وأهدافها وأسئلتها ومجتمعها، تم بناء استبانة من إعداد الباحثة، وبالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة في بنائها، حيث تم وفق الخطوات التالية: الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ومن ثم بناء الأداة بشكل مبدئي من خلال: تحديد المحاور الرئيسية للإستبانة، صياغة عبارات الإستبانة كل عبارة حسب انتمائها للمحور، إعداد الإستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم عرضها على المحكمين، وبعد التحكيم، تم التعديل على الإستبانة وذلك بحذف المحاور والعبارات غير المرتبطة، ومن ثم أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية، والتي تضمنت ٦٨ عبارة، موزعة على ٤ محاور، ثم طلب من أفراد العينة الإجابة على عبارات الاستبانة بناء على مقياس ليكرت

الخماسي كالتالي: دائما ، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا، معبرا عنها بالأرقام التالية مرتبة(٥، ٤، ٣، ٢، ١).

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري للاستبانة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة ، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٣) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص من جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، ووزارة التربية والتعليم، ومعهد العلوم الإسلامية بصلالة، وذلك لتحكيم سلامة الصياغة اللغوية لعبارة الاستبانة، ومدى انتماء العبارات لمحاورها ، إضافة إلى أي ملاحظات أخرى تتعلق بالإستبانة من ناحية التعديل أو التغيير، أو الحذف والإضافة، وفي ضوء نتائج التحكيم تم إجراء التعديلات على الإستبانة بصورتها النهائية وعرضها على اللجنة المشرفة على الرسالة والموافقة على توزيعها.

صدق البناء (صدق الإتساق الداخلي) للاستبانة:

ثبات الإستبانة:

للتحقق من ثبات الإستبانة تم حساب معامل كرونباخ ألف (Cronbach's alpha)، لكل محور من محاور الإستبانة ، حيث تراوحت قيم معامل ألفا بين (٠.٩٣ - ٠.٩٦). في حين بلغ معامل الثبات ككل (٠.٩٥). وهي قيمة مناسبة وتعني أن الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يسمح بإمكانية تطبيقها في هذه الدراسة.

المعالجة الاحصائية:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب الاتساق الداخلي لثبات محاور الإستبانة، وللاستبانة ككل، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، واستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين عينتين مستقلتين T-Test for Two Independent Samples، للتحقق من دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة المتعلقة بمتغيرات : الجنس، والوظيفة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لتحديد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المحافظة التعليمية ذي الثلاثة مستويات (الداخلية، ظفار، ومسقط).

عرض النتائج ومناقشتها:

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مساعدي مديري مدارس التعليم الأساسي ومعلميهم؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة أفراد الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية حسب المحاور والأداة ككل، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول ٣

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على محاور الدراسة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المحور الأول: الممارسات الإدارية التصميم الاستراتيجية:	٣	٣,٧٣	٠,٨٠
	البعد الأول: الإعداد للتخطيط	٣	٣,٥٤	٠,٨٤
	البعد الثاني: الرؤية والرسالة والأهداف	١	٣,٨٦	٠,٩٠
	البعد الثالث: التحليل الاستراتيجي	٢	٣,٧١	٠,٨٤
٢	المحور الثاني: الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي	١	٣,٩٣	٠,٧٩
٣	المحور الثالث: الممارسات الإدارية في الرقابة والتقويم الاستراتيجي	٢	٣,٨٢	٠,٨٤
	الأداة ككل	٣,٨١	٠,٧٦	

يبين جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الاستراتيجية حسب المحاور والأداة ككل، حيث

جاء في المرتبة الأولى المحور الثاني: الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٧٩)، تلاه في المرتبة الثانية المحور الثالث: الممارسات الإدارية في التقييم والرقابة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢) وانحراف معياري (٠,٨٤)، فيما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة المحور الأول: الممارسات الإدارية في التصميم الاستراتيجي، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٨٠)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأداة ككل (٣,٨١)، بانحراف معياري عام (٠,٧٦) بدرجة ممارسة عالية.

ولمناقشة فقرات الاستبانة سيتم عرض محاور الاستبانة كل محور على حدة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الممارسات الإدارية في التصميم الاستراتيجي: البعد الأول: الإعداد للتخطيط

جدول ٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول: الإعداد للتخطيط، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يعرف العاملين بالمدرسة بعناصر الخطة المدرسية الاستراتيجية ومراحل إعدادها.	٢	٣,٦٩	١,٠٤
٢	يوفر قاعدة بيانات تبنى عليها الخطة المدرسية الاستراتيجية.	٦	٣,٦٦	١,٠٧
٣	يشكل فريقاً من داخل المدرسة وخارجها للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	١	٣,٦١	١,١٢
٤	يشجع العاملين على اكتساب مهارات التخطيط المدرسي الاستراتيجي.	٤	٣,٥٧	١,٠٥
٥	يعد دليلاً للتوجيهات والتعليمات الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٧	٣,٤٨	١,١٣
٦	يوضح الإطار المفاهيمي للخطة الاستراتيجية.	٥	٣,٤٤	١,٠٥

٧	يوفر برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط المدرسي.	٣	٣,٣٢	١,٠٨
المستوى العام			٣,٥٤	٠,٨٤

يبين الجدول (٤) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الأول: الإعداد للتخطيط، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٣,٥٤) بانحراف معياري عام (٠,٨٤)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "يعرف العاملون بالمدرسة بعناصر الخطة المدرسية الاستراتيجية ومراحل إعدادها" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٩)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها "يوفر برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط المدرسي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢) وبدرجة ممارسة متوسطة.

من خلال الجدول السابق لبُعد الإعداد للتخطيط نجد أن ترتيبه قد جاء في المرتبة الأخيرة، على مستوى أبعاد محور التصميم الاستراتيجي، وقد يعزى ذلك إلى ميل كثير من مديري المدارس إلى عملية التخطيط مباشرة دون الإعداد لها إعداداً علمياً صحيحاً، وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة التي عبرت عن قلة توافر برامج تدريبية داخل المدرسة للمرؤوسين لتدريبهم على مراحل التخطيط الاستراتيجي العلمي، حيث اتفقت النتيجة مع دراسة المهدي وعيسان (٢٠١٤) التي أظهرت قلة توافر دورات متخصصة لإعداد الخطط الاستراتيجية بالمدارس، ونقص الدعم من الإدارة العليا للمدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وضعف التنسيق بين صانعي القرار والمنفذين على المستوى المدرسي.

٢) البُعد الثاني: الرؤية والرسالة والأهداف.

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: الرؤية والرسالة والأهداف، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الفقرات	الترتيب المتوسط الانحراف الحسابي المعياري
١٣	يراعي الظروف الواقعية والموضوعية عند كتابة رسالة المدرسة	١ ٤,١٢ ٢,٤٤
١٤	يبرز جوانب التميز الحقيقية في رسالة المدرسة.	٢ ٤,٠٥ ٠,٩٦
١٥	يحدد مع فريق العمل أهدافاً تفصيلية واضحة ومحددة	٣ ٤,٠٥ ٢,٤٣

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمدرسة.			
١٢	يؤكد على وضع رسالة مرنة وقابلة للتنفيذ.	٤	٤,٠٢	١,٦٣
١٦	يتعاون مع فريق العمل في كتابة أهداف استراتيجية تتسجم مع المجتمع الخارجي والبيئة الخارجية.	٥	٣,٩٧	٠,٩٨
٨	يشجع فعلياً على مشاركة جميع العاملين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.	٦	٣,٨٧	١,١٣
١١	يتعاون مع الفريق بوضع رؤية ورسالة استراتيجية تتلاءم مع التغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة.	٧	٣,٨٥	١,٠٧
١٩	يعن عن رؤية المدرسة ورسالتها لكل طاقم المدرسة من خلال قنوات اتصال رسمية.	٨	٣,٨٣	١,١٢
٩	يتابع تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة في مجال صياغة الرؤية والرسالة.	٩	٣,٧٥	٢,١٢
١٨	يرشد فريق العمل إلى وضع أهداف استراتيجية واقعية وقابلة للقياس.	١٠	٣,٧٣	١,٠٤
١٠	يوفر مع غيره من المختصين بيانات من المصادر الأساسية عند صياغة الرؤية والرسالة.	١١	٣,٦٦	١,٠٥
١٧	يوفر تدريباً للعاملين على كيفية اشتقاق الأهداف من الرؤية والرسالة.	١٢	٣,٣٩	١,٠٨
	المستوى العام			
			٣,٨٦	٠,٩٠

يبين الجدول (٥) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الثاني: الرؤية والرسالة والأهداف، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٣,٨٦) بانحراف معياري عام (٠,٩٠)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على "يراعي الظروف الواقعية والموضوعية عند كتابة رسالة المدرسة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٢) بينما جاءت الفقرة رقم (١٧) ونصها "يوفر تدريباً للعاملين على كيفية اشتقاق الأهداف من الرؤية والرسالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٩).

من خلال حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة، أظهرت النتائج أن البعد الثالث: الرؤية والرسالة والأهداف، جاء في المرتبة الأولى، وربما يعود ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالبرامج التدريبية لتطوير مهارات مديري المدارس في مجالات صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، لما لهم من أهمية تنعكس على واقع بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، الأمر الذي انعكس على أداء مديري المدارس، حيث أصدرت عام ٢٠٠٩ دليل الإدارة المدرسية، والذي يحتوى على نموذج شامل لكيفية كتابة الخطة وعناصرها ومجالاتها، الأمر الذي ربما رفع درجة ممارسة مدير المدرسة لهذا الجانب. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة سكيك (٢٠٠٨) التي أظهرت أن درجة الممارسة كانت عالية جداً في مجال صياغة الرؤية والرسالة.

٣) البعد الثالث: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية الخارجية للمدرسة)

جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية الخارجية للمدرسة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري
٢٢	يشارك في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف.	١	٣,٣٩ ١,٠٢
٢٧	يضع تصوراً مستقبلياً للمدرسة لتطوير العملية التعليمية بها من خلال الكشف الدقيق عن الواقع الحالي وما يوجد به من إمكانيات وموارد.	٢	٣,٩٢ ١,٠٦
٢٤	يعزز مبدأ الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع الخارجي في عملية التحليل الاستراتيجي.	٣	٣,٩٠ ١,٠١
٢٥	يحلل القدرات والمهارات الإدارية والفنية لدى العاملين بالمدرسة.	٤	٣,٨٨ ١,٠٣
٢٦	يحدد المركز التنافسي للمدرسة بالنسبة للمدارس	٥	٣,٧٥ ١,١٠

الأخرى.			
٢١	٦	٣,٥٩	١,٠٥
يشارك في تحليل البيئة الخارجية للمدرسة لتحديد الفرص والتهديدات.			
٢٠	٧	٣,٥١	١,١٠
يوفر خبرات في مجال التحليل العلمي لواقع البيئة المدرسية ومحيطها الخارجي.			
٢٥	٨	٣,١٦	١,١٩
يفعل أحد أساليب التحليل البيئي (أسلوب سوات، أسلوب دلفاي..)			
المستوى العام		٣,٧١	٠,٨٤

يبين الجدول (٦) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات البُعد الثالث: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية الخارجية للمدرسة)، إذ بلغ المتوسط العام للبعد (٣,٧١) بانحراف معياري عام (٠,٨٤)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على "يشارك في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة للتعرف على نقاط القوة والضعف" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٥) ونصها "يفعل أحد أساليب التحليل البيئي (أسلوب سوات، وأسلوب دلفاي..)" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٦). وقد يعزى حصول العبارة "يشارك في تحليل البيئة الداخلية للتعرف على جوانب الضعف والقوة في البيئة المدرسية"، إلى خبرة مدير المدرسة في إلمامه بالبيئة الداخلية للمدرسة، ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها من خلال التحليلات التي تجرى بشكل دائم على جوانب العملية التعليمية بما فيها الإدارة والتعلم والتعليم، واستفادة مدير المدرسة من نتائج التحليل، الأمر الذي أكسبه خبرة بتكوين قاعدة معلومات، وارتفاع مهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة لديه.

وقد يفسر حصول العبارة: "يفعل أحد أساليب التحليل البيئي (نموذج سوات، أسلوب دلفاي)"، في آخر مرتبة، إلى قلة معرفة مديري المدارس بالناحية النظرية لتلك الأساليب، وكيفية تطبيقها في واقع البيئة المدرسية، ويمكن القول بأن التزام مديري المدارس بتطبيق أساليب أو نماذج عالمية أمر مستبعد، ويندر أن نلاحظ إدارة مدرسية تعلن أو تصرح بتطبيقها لنموذج ما في إدارتها المتبعة، الأمر الذي قد يعزى إلى حصول العبارة على آخر مرتبة، وذلك لندرة استخدام تلك الأساليب في التطبيقات الإدارية المتعددة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة ونجالا وراريا (Wanjala & Rarieya, 2014) في كينيا في مجالات التخطيط الاستراتيجي عامة.

المحور الثاني: الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي:

جدول ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٧	يبنى علاقات إنسانية مع العاملين لكي يسير العمل بطريقة جيدة.	١	٤,٢٢	٠,٩٨
٢٨	يشكل فرق عمل محددة الأدوار على العاملين داخل المدرسة.	٢	٤,١٩	٠,٨٩
٣٩	يزود العاملين بالإرشادات اللازمة لتسهيل عمليتي الاتصال والمتابعة.	٣	٤,١٦	٢,٩٦
٣٥	يوجه العاملين ويحفزهم لتحقيق الأهداف بطريقة صحيحة.	٤	٤,٠١	١,٠١
٢٩	يهيئ المدرسة، ويتفحص مستوى جاهزيتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٥	٤,٠٠	٠,٩١

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٠	يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل وبرامج تنفيذية.	٦	٤,٠٠	١,٥٨
٣٠	يطوع الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٧	٣,٩٨	٠,٩٠
٣٨	يضع سياسات وآليات واضحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٨	٣,٩٦	٠,٩٦
٣١	يضع مع الفريق جدولاً زمنياً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٩	٣,٩٤	١,٠٠
٣٤	يوظف الإمكانيات المادية والبشرية توظيفاً جيداً في تنفيذ الاستراتيجية.	١٠	٣,٩٤	١,٠١
٣٣	يضع نظام اتصال فعال للتواصل مع فرق العمل المكلفة بتنفيذ الاستراتيجية.	١١	٣,٨٧	١,٠١
٤١	يتتبع مع فريق العمل درجة تطبيق الأجزاء المرحلية للخطة.	١٢	٣,٨٦	٠,٩٤
٤٣	يتبع نمطاً قيادياً يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.	١٣	٣,٨٦	١,٠٠
٤٢	يقوم مع فريق العمل بتحليل التغذية الراجعة أثناء عمليات التنفيذ.	١٤	٣,٨٥	٠,٩٨
٣٢	يكون ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة لدى العاملين لتنفيذ الاستراتيجية.	١٥	٣,٨١	٠,٩٧
٤٤	يضع نظام مكافأة يرتبط بمقدار الإجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية وفق الأسس المعمول بها.	١٦	٣,٥٦	١,١٩
٣٦	يوفر متخصصين في تصميم الأنشطة والبرامج التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية.	١٧	٣,٥٥	١,١٠
	المستوى العام		٣,٩٣	٠,٩٧

يبين الجدول (٧) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثاني: الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي، إذ بلغ

المتوسط العام (٣,٩٣) بانحراف معياري عام(٠,٧٩)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على " يبني علاقات إنسانية مع العاملين لكي يسير العمل بطريقة جيدة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢٢)، بينما جاءت الفقرة رقم(٣٦) ونصها " يوفر متخصصين في تصميم الأنشطة والبرامج التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥).

ويعزى حصول فقرة "العلاقات الإنسانية وتشكيل فرق عمل محددة الأدوار" على مراتب متقدمة، ربما إلى القناعات التربوية بقيمة دور العلاقات الإنسانية، والأثر الذي تصنعه في تفعيل الأداء، وتجارب الأفراد، وللبيئة المحيطة اجتماعياً داخلياً وخارجياً، حيث إنها من الجوانب المهمة بين إدارة المدرسة والمروّوسين، وإن مراعاة مدير المدرسة لظروف المرؤوسين الاجتماعية والنفسية والتحفيز والتعزيز من شأنه أن يزيد من إنتاج العاملين بالمدرسة، ويدفعهم إلى مزيد من التفاني في العمل، إضافة لإدراك مديري المدارس لأهمية الجانب الإنساني مع العاملين، خاصة في ظل عدم الرضا الوظيفي لدى المعلمين في كثير من الأحيان؛ الأمر الذي ربما يدفع بمدير المدرسة لتقوية علاقته بمرؤوسيه، وبناء علاقات جيدة معهم، فضلاً عن أن وضوح الأدوار والمسئوليات وتوزيعها بطريقة صحيحة من قبل مدير المدرسة يؤدي إلى تنظم العمل وعدم تداخل الأدوار، مما يسهل عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المعمري(٢٠٠٤) التي أظهرت أن درجة فاعلية أداء المدارس الثانوية في مجال العلاقات الإنسانية والإتماء المهني مرتفعة.

وقد يعزى حصول العبارة " يوفر متخصصين في تصميم الأنشطة والبرامج التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية" على المرتبة الأخيرة، إلى قلة استهداف البرامج الوزارية للفرق المدرسية؛ لمعرفة الأدوار المنوطة بهم وفق أحدث الطرق المؤسسية، إنما تنقسم آليات الاستهداف التدريبي للوظائف وفق النوع، مع توجيه المستهدف بنقل أثر التدريب، وهو ما يأتي بغير درجته المعقدة، مع إيمان مديري المدارس بأن عملية التخطيط الاستراتيجي تختص بفئة إداريي المدرسة، وليس بجميع العاملين، لأن الإدارة هي المسئول الأول عن التخطيط بالمدرسة، الأمر الذي عبرت عنه عينة الدراسة بأن توفير متخصصين جاء في الرتبة الأخيرة، وهذا التقدير على حسب خبرة الدراسة ينافي التوجه بإشراك العاملين في عملية التخطيط؛ لأن الإدارة الصحيحة هي من تشرك جميع

عاملها وتدريبهم وتكسيبهم مهارات في جميع جوانب العملية التعليمية؛ وذلك لإعدادهم لاستلام إدارة المدرسة وقيادتها مستقبلاً.

المحور الثالث: الممارسات الإدارية في الرقابة والتقويم الاستراتيجي.

جدول ٨

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث: الممارسات الإدارية في الرقابة والتقويم الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الترتيب المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الفقرات	الرقم
١,٠١ ٣,٩٦ ١	يقارن بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء السابق.	٥٢
٠,٩٦ ٣,٩٢ ٢	يتابع التحسن في البيئات المدرسة (الداخلية والخارجية) نتيجة التخطيط الاستراتيجي.	٥٤
١,٠٣ ٣,٨٤ ٣	يقيم أداء فرق العمل التي تقوم بتنفيذ الخطة.	٥٠
٠,٩٩ ٣,٨٢ ٤	يشارك الفريق في تصميم خطة بعيدة المدى بناء على نتائج تقييم الخطة السابقة.	٥٣
٠,٩٧ ٣,٧٨ ٥	يتبع الخطوات الصحيحة لعملية الرقابة والتقويم الاستراتيجي.	٤٦
١,٠٣ ٣,٧٧ ٦	يشكل فريقاً ذا خبرة في عملية الرقابة والتقويم.	٤٥
١,٠٣ ٣,٧٧ ٧	يُعرف العاملين بعناصر الرقابة والتقويم.	٤٧
١,٠٤ ٣,٧٣ ٨	يحدد ما يجب قياسه في الخطة الاستراتيجية.	٤٨
١,٠٥ ٣,٧٣ ٩	يتعرف على أسباب الانحرافات أثناء عملية التنفيذ مع اختيار أنسب الطرق لعلاجها.	٥١
٠,٩٩ ٣,٧٠ ١٠	يختار معايير أداء مناسبة لقياس الناتج الفعلي للأداء.	٤٩
٠,٨٤ ٣,٨٢	المستوى العام	

يبين الجدول (٨) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المحور الثالث: الممارسات الإدارية في الرقابة والتقويم الاستراتيجية، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (٣,٨٢) بانحراف معياري عام (٠,٨٤)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (٥٢) التي تنص على "يقارن بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء السابق" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٩٦) بينما جاءت الفقرة رقم (٤٩) ونصها "يختار معايير أداء مناسبة لقياس النتائج الفعلي للأداء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠)..

وبالنظر إلى الجدول أعلاه جاءت الفقرة " يقارن بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء السابق" في المرتبة الأولى، قد يعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة الدائم على متابعة تحسن الواقع المدرسي، ومقارنته بالإجازات التي تمت في السابق، ويتم مقارنتها بالإجاز الحالي، وذلك من خلال أدوات الرقابة والتقييم التي يقوم بها دائماً لتطوير واقع الأداء المدرسي، وقد يفسر أيضاً إلى ما يقوم به المشرف الإداري من دور مشترك، يهيئ لأهمية المراجعة والمقارنة في كل عمليات التقييم المستمرة؛ سعياً لجودة الأداء، كما يعزى إلى أن وضع خطة المدرسة السنوية، تقتضي مراجعة النتائج السابقة سواء في مجال التعليم أو التعليم أو الإدارة المدرسية، وبالتالي تستند الخطة على نتائج سابقة ومستجدات حديثة في الميدان التربوي، سواء من أجل التطوير أو التعزيز.

كذلك يعزى حصول العبارة " يختار معايير أداء مناسبة لقياس النتائج الفعلي للأداء" على المرتبة الأخيرة في مجال الرقابة والتقييم إلى أن المعايير التي تستخدم في تقويم الخطط أو البرامج، توضع من قبل الوزارة، ويتم متابعتها من قبل مديريات التعليم من قسم تطوير الأداء المدرسي، وأن أي قصور في ذلك يعرضهم للمساءلة، الأمر الذي يجعلهم يحرصون على تنفيذ التعليمات بدقة عالية، وبالتالي لا خيار أمامه من أجل الاختيار وانتقاء أو وضع معايير مناسبة من قبله. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السلیماني (٢٠١٢)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحاتمي (٢٠١٢) التي أظهرت أن متابعة تقييم وتنفيذ خطط الموارد البشرية لا تتم بالمستوى المطلوب، وهذا يؤثر على عملية تنفيذ خطط الموارد البشرية في الوزارة ومراقبتها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات: الجنس، والمنطقة التعليمية، والوظيفة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبانة، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، والوظيفة، على النحو التالي:

أولاً: متغير "الجنس"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لتقديرات عينة الدراسة حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية حسب متغير الجنس، و جدول رقم(٩) يوضح ذلك.

جدول ٩

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) لأثر متغير الجنس حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية	اتجاه الفروق
المحور الأول: الممارسات الإدارية في التصميم الاستراتيجي	ذكر	٢٣٩	٢,٦٠	٠,٨٣	٤,٨٨٩	٠,٠٢٧	إناث
	أنثى	٢٨٩	٣,٨٤	٠,٧٥			
المحور الثاني: الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي	ذكر	٢٣٩	٣,٨٠	٠,٨٢	٢,٩٢٥	٠,٠٨٨	
	أنثى	٢٨٩	٤,٠٣	٠,٧٦			
المحور الثالث: الممارسات	ذكر	٢٣٩	٣,٦٩	٠,٨٧	٢,٢٤٨	٠,١٣٤	

الإدارية في الرقابة والتقويم الاستراتيجي	أنثى	٢٨٩	٣,٩٢	٠,٨٠
الأداة ككل	ذكر	٢٣٩	٣,٦٨	٠,٨٠
	أنثى	٢٨٩	٣,٩٢	٠,٧١

يلاحظ من الجدول رقم (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية حسب متغير الجنس في المحور الأول والأداة ككل؛ إذ بلغت قيمة ت(٤,٨٨٩)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٢٧)، في المحور الأول: الممارسات الإدارية في التصميم الاستراتيجي، وبلغت قيمة ت(٤,٩٣٢)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٢٧) في الأداة ككل. وجاءت الفروق الإحصائية لصالح الإناث فيهما، وقد يعزى ذلك إلى ما أشار إليه تقرير الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، حول أن النتيجة اللاحقة في النظام التعليمي بسلطنة عمان هي التفوق المستمر للإناث على الذكور في إنجازات التعلم، وأن المعلمات الإناث يملن إلى تقديم مستويات أداء أعلى من المعلمين الذكور، الحارثية (٢٠١٤) نقلًا عن وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢)، وإضافة إلى ذلك دراسة اللواتي (٢٠٠٤) التي أظهرت فيها تقديرات الإناث أعلى من تقديرات الذكور للممارسات الإدارية التطويرية لمديري مدارس التعليم الأساسي؛ نتيجة تنفيذ برنامج تطوير التعليم على جميع مجالات الدراسة التسعة، فيما يلاحظ من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المحورين الثاني والثالث.

ثالثًا: متغير " المحافظة التعليمية "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

جدول ١٠

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المنطقة التعليمية حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

المنطقة التعليمية	العدد	المحاور	الممارسات الإدارية في التصميم الاستراتيجي	الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي	الممارسات الإدارية في الرقابة والتقييم الاستراتيجي	الأداة ككل
مسقط ١٦١		المتوسط الحسابي	٣,٨٤	٣,٩٨	٣,٩٠	٣,٩٠
		الانحراف المعياري	٠,٨٣	٠,٧٧	٠,٨٠	٠,٧٧
ظفار ١٨٠		المتوسط الحسابي	٣,٧٠	٣,٩١	٣,٧٩	٣,٧٨
		الانحراف المعياري	٠,٧٧	٠,٨١	٠,٨٣	٠,٧٣
الداخلية ١٨٧		المتوسط الحسابي	٣,٦٧	٣,٩٠	٣,٧٧	٣,٧٦
		الانحراف المعياري	٠,٧٩	٠,٨٠	٠,٨٧	٠,٧٧
الكلية ٥٢٨		المتوسط الحسابي	٣,٧٣	٣,٩٣	٣,٨٢	٣,٨١
		الانحراف المعياري	٠,٨٠	٠,٧٩	٠,٨٤	٠,٧٦

يبين الجدول رقم (١٠) تبايناً متقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (الداخلية، وظفار، ومسقط)، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، و جدول (١١) يوضح ذلك.

جدول ١١

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المنطقة التعليمية حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

المحاور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الممارسات الإدارية في التصميم الاستراتيجي	بين المجموعات	٢,٧٥١	٢	١.٣٧٥	٢.١٧١	٠.١١٥
	داخل المجموعات	٣٣٢.٥٨٨	٥٢٥	٠.٦٣٤		
	الكلية	٣٣٥.٣٣٩	٥٢٧			

٠.٥٦٧	٠.٥٦٨	٠.٣٥٨	٢	٠.٧١٦	بين المجموعات	الممارسات
		٠.٦٣١	٥٢٥	٣٣١.١١٢	داخل المجموعات	الإدارية في التنفيذ
			٥٢٧	٣٣١.٨٢٨	الكلية	الاستراتيجي
٠.٣٣٠	١.١١١	٠.٧٧٧	٢	١.٥٥٣	بين المجموعات	الممارسات
		٠.٦٩٩	٥٢٥	٣٦٧.٠٣٣	داخل المجموعات	الإدارية في الرقابة والتقييم
			٥٢٧	٣٦٨.٥٨٦	الكلية	الاستراتيجي
٠.٢١٧	١.٥٣٣	٠.٨٧٨	٢	١.٧٥٦	بين المجموعات	الأداة ككل
		٠.٥٧٣	٥٢٥	٣٠٠.٨٤٧	داخل المجموعات	
			٥٢٧	٣٠٢.٦٠٣	الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في جميع المحاور والأداة ككل؛ إذ بلغت قيمة ف(٢,١٧١) وبدلالة إحصائية (٠,١١٥) في المحور الأول: الممارسات الإدارية في التصميم الاستراتيجي. (التخطيط الاستراتيجي)، وبلغت قيمة ف(٠,٥٦٨) وبدلالة إحصائية (٠,٥٦٧) في المحور الثاني: الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي، وبلغت قيمة ف(١,١١١) وبدلالة إحصائية (٠,٣٣٠) في المحور الثالث: الممارسات الإدارية في الرقابة والتقييم الاستراتيجي، فيما بلغت قيمة ف(١,٥٣٣) وبدلالة إحصائية (٠,٢١٧) في الأداة ككل.

ويرجع ذلك إلى إخضاع إداريي المحافظات الثلاث للبرامج التدريبية نفسها، الخاصة بتطوير الممارسات الإدارية، حيث إن البرامج الوزارية المركزية الخاصة بمديري المدارس، هي نفسها في جميع المحافظات التعليمية، ولكون جميع المناطق التعليمية تلتزم بظروف عمل مماثلة، وأدوات تنفيذ وتقييم مشابهة، وليس هناك تمييز على أساس المحافظات التعليمية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة العلوي (٢٠١٢) واختلفت مع دراسة أمبوسعيدي (٢٠١٢) التي أثبتت أن لمتغير المحافظة أثراً على ممارسات مدير المدرسة.

ثانياً: متغير " الوظيفة " تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات عينة الدراسة حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية حسب متغير الوظيفة، و جدول رقم (١٢) يوضح ذلك.

جدول ١٢

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير الوظيفة حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

المحاور	الوظيفة	درجات المتوسط الانحراف قيمة الدلالة الحرية الحسابي المعياري (ت) الإحصائية
الممارسات الإدارية في التصميم الاستراتيجي	مساعد مدير مدرسة	٩٦ ٣,٨٠ ٠,٧١ ٣,٠٥٨ ٠,٠٨١
	معلم	٤٣٢ ٣,٧١ ٠,٨٢
الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي	مساعد مدير مدرسة	٩٦ ٣,٩٤ ٠,٧٤ ٠,٤٨٠ ٠,٣٦٠
	معلم	٤٣٢ ٣,٩٣ ٠,٨١
الممارسات الإدارية في الرقابة والتقويم الاستراتيجي	مساعد مدير مدرسة	٩٦ ٣,٧٣ ٠,٨٥ ٠,٤٦٧ ٠,٤٩١
	معلم	٤٣٢ ٣,٨٣ ٠,٨٣
الأداة ككل	مساعد مدير مدرسة	٩٦ ٣,٨٣ ٠,٦٩ ١,٣٣١ ٠,٢٤٩
	معلم	٤٣٢ ٣,٨٠ ٠,٧٧

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الاستراتيجية حسب متغير الوظيفة في جميع المحاور والأداة ككل؛ إذ بلغت قيمة ت (٣,٠٥٨) وبدلالة إحصائية (٠,٠٨١) في المحور الأول: الممارسات الإدارية في التصميم الاستراتيجي، وبلغت قيمة ت (٠,٨٤٠) وبدلالة إحصائية (٠,٣٦٠) في المحور الثاني: الممارسات الإدارية في التنفيذ الاستراتيجي، وبلغت قيمة ت (٠,٤٧٦) وبدلالة إحصائية (٠,٤٩١) في المحور الثالث: الممارسات الإدارية في الرقابة والتقويم الاستراتيجي، فيما بلغت قيمة ت (١,٣٣١) وبدلالة إحصائية (٠,٢٤٩) في الأداة ككل، وربما يعزى ذلك إلى نشر مديري المدارس ثقافة التخطيط في المجتمع المدرسي، وإتاحة الفرصة للمشاركة في التنفيذ، والتعريف بالرقابة والتقييم، وان جعلهم جزءاً من عملية

التخطيط، يشعرون بدورهم المهم في المشاركة في الخطة المدرسية، وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، مما يزيد دافعيتهم للمشاركة في تحقيق ذلك، الأمر الذي لم يظهر لمتغير الوظيفة أي أثر في درجة الممارسة الإدارية لمديري المدارس.

الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

وفي سبيل تحسين الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي، تقترح الدراسة الإجراءات التالية والتي تم تصنيفها وفقاً لمراحل الإدارة الاستراتيجية:

المرحلة الأولى: التصميم الاستراتيجي:

أ- **مرحلة الإعداد للتخطيط:** وفيها يقوم مدير المدرسة لتفعيل الممارسات الإدارية بالخطوات التالية:

١. نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية: من خلال عقد اجتماعات وورش عمل وندوات وحلقات نقاش تضم جميع من ينتسبون للمدرسة من عاملين، للتعريف بالإدارة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها ومراحل تطبيقها ودواعي ممارستها، والأثر الإيجابي من تطبيقها.

٢. تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة: على أن يضم أعضاء من إدارة المدرسة ومعلميها ذوي الخبرة والكفاءة في مجال التخطيط الاستراتيجي ويتراوح عددهم من (٧-١٠).

٣. التدريب والتطوير المستمر: من خلال وضع خطة لتدريب فريق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة وجميع العاملين بالاستعانة بجهات متخصصة (وزارة التربية والتعليم، الجامعات، مراكز تدريب)، وكذلك خطط للتنمية المهنية المستمرة للعاملين في مجال الإدارة المدرسية بما يساعدهم على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

٤. تصميم نظام معلوماتي إداري: من خلال قاعدة بيانات ومعلومات مدرسية تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد واتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

ب- **مرحلة التحليل الاستراتيجي:** ومن خلالها يقوم مدير المدرسة لتفعيل الممارسات الإدارية بالخطوات التالية:

١- تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، والمحيط الخارجي من الناحية الثقافية والاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والتكنولوجية، واستخلاص جوانب الضعف والقوة فيها، والفرص والتهديدات.

٢- تنظيم سلسلة من الاجتماعات أو الجلسات النقاشية لتحديد مواطن القوة والضعف في المدرسة، والفرص الخارجية المحيطة لاستثمارها والتهديدات للتقليل منها أو تفاديها.

٣- تنظيم جوانب التحليل الداخلي والخارجي بعد تحديدها في قوائم؛ استعداداً للعمل عليها بالتركيز على توظيف الفرص وجوانب القوة، وتجنب التهديدات وجوانب الضعف حتى تتمكن المدرسة من تحقيق رؤيتها ورسالتها.

ج- مرحلة بناء الخطة (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف): ويمكن لمدير المدرسة إتباع الخطوات التالية:

١. يطلب مدير المدرسة من فريق التخطيط كتابة رؤيته الشخصية، وأفكاره حسب توقعاته عن المدرسة من خلال المعطيات التي حصلوا عليها في مرحلة التحليل الاستراتيجي.

٢. يتم حصر ما كتبه الفريق، ومقارنته من حيث جوانب التشابه والاختلاف والاتفاق فيما كتب، وفي النهاية صياغة رؤية واضحة طموحة.

٣. الخروج برؤية تتسم بالوضوح والواقعية، وتركز على تحقيق النتائج، ومحفزة تؤدي إلى التغيير في الوضع المدرسي نحو الوضع المأمول، ومنسجمة مع رؤية وزارة التربية والتعليم.

٤. كذلك الأمر بالنسبة للرسالة والأهداف يتم اشتقاقهما بناء على واقع التحليل البيئي للمدرسة ورؤيتها، فيتم وضع رسالة واضحة من قبل الفريق وأهداف، مع مراعاة الطريقة العلمية الصحيحة في ذلك.

د. اختيار استراتيجيات أفضل بين البدائل المتاحة: لتحقيق كل هدف من الأهداف وسد الفجوة بين الوضع الحالي للمدرسة ورؤيتها المستقبلية، من خلال اجتماع فريق التخطيط، ووضع بدائل ودراستها، والخروج بقائمة استراتيجيات يتم الاتفاق عليها. وبناء على المعطيات السابقة يتم بناء خطة استراتيجية وخطط تشغيلية، وعلى مدير المدرسة الإعلان عن ذلك لكل العاملين بوسائل التواصل المتاحة.

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية:

وتتطلب هذه المرحلة من مدير المدرسة تهيئة بيئة المدرسة، وذلك بجعلها ملائمة لتطبيق الاستراتيجية من حيث:

١. تغيير البناء التنظيمي بما يناسب تطبيق الاستراتيجية، وفق صلاحيات مدير المدرسة.
 ٢. تفعيل قنوات التواصل بين الفريق والعاملين لإعلامهم عن التقدم في الخطة بشكل مستمر.
 ٣. تفعيل دور المجتمع الخارجي المتمثل في مؤسسات المجتمع المختلفة، ومجلس الآباء والأمهات؛ من خلا شراكة مع المجتمع المحلي، حتى يساعد ذلك على نجاح الاستراتيجية، على اعتبار أنهم شركاء مع المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية وعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي.
 ٤. وضع سياسات ومعايير واضحة ومحددة، تكون دليلاً للجميع في تنفيذ الخطة.
 ٥. وضع الخطط التنفيذية بشكل محدد وواضح وتكون مصاحبة للخطة الاستراتيجية؛ لتحقيق الأهداف، وتحديد الإجراءات والميزات السنوية، ومتطلبات التنفيذ وآليات التقويم.
 ٦. وضع نظام للحوافز وربطه بتحقيق الأهداف ومدى الإنجاز في تحقيق الخطة الإستراتيجية للمدرسة، لما له من أثر إيجابي على ممارسات العاملين بالمدرسة.
- وبعد توفير جميع متطلبات التنفيذ السابقة، تبدأ عملية التنفيذ وسط متابعة ومراقبة من قبل فريق الرقابة في المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: الرقابة والتقويم الاستراتيجي:

وفي هذه المرحلة يقوم مدير المدرسة بتقييم أداء المدرسة والتأكد من أن الأهداف تنفذ بشكل صحيح، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تتطابق مع الأهداف، ولضمان نجاح هذه المرحلة فعلى مدير المدرسة أن يقوم بالآتي:

١. وضع نظام جيد للمتابعة والرقابة، لرصد التحسن في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وتحديد جوانب القصور والبحث عن أسبابها واقتراح أساليب لتصحيحها.
٢. توفير قنوات اتصال فعالة بين إدارة المدرسة والقائمين على عملية التنفيذ.
٣. إعداد تقارير دورية عن نتائج التقييم والرقابة وإيصالها للعاملين بالمدرسة؛ ليتعرفوا إلى نتائج التقييم والعمل على تحسين الأداء.

وتعد مرحلة الرقابة والتقويم ذات أهمية كبيرة؛ لأن البيئة الداخلية والخارجية غير ثابتة، وبالتالي من الممكن أن تتأثر جوانب القوة والضعف، والفرص والتحديات.

قائمة المراجع العربية:

- إبراهيم، زكريا سالم سليمان (٢٠١١). دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس، مصر.
- ابن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبوبكر، مصطفى محمود. النعيم، فهد عبدالله (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية..

أمبوسعيدى، منى بنت محمد سلام (٢٠١٢). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عُمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى: سلطنة عُمان.

الحاتمي، حميد بن محمد حميد (٢٠١٢). تخطيط الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة.

الحديدي، عماد أمين سعيد (٢٠١٤). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية. مجلة جامعة الخليل للبحوث، ٩ (١).

الحربي، خلف تركي ناحل (٢٠١٥). درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٧). التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر.

الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

رشيد، صالح عبدالرضا؛ جلاب، إحسان دهش (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الرواحي، سمية بنت راشد (٢٠١٠). برنامج مقترح لتطوير الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء احتياجاتهم المهنية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.

درة، عبدالباري إبراهيم؛ جرادات، ناصر محمد سعود (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، عُمان.

سكيك، سامية إسماعيل هاشم (٢٠٠٨). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.

السليمانى، حنان عبد الرحمن عبدالرحيم (٢٠١٢). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

شافي، عائشة جاسم محمد عبيد (٢٠١٠). مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الشنفري، أسماء بنت علي بخيت عمر (٢٠١٢). مهارات توظيف نتائج البحوث التربوية في الممارسات الإدارية ودرجة توافرها لدى مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم في سلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.

عباس، محمود السيد (٢٠٠٥). الخطة الاستراتيجية المدرسية. دليل عمل إرشادي. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.

العبرية، نصراء بنت علي عبيد (٢٠٠٩). الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار كنوز المعرفة.

عزازي، فاتن محمد (٢٠١١). استخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإشرافية داخل المدرسة. مجلة مستقبل التربية، ١٨ (٧١).

عساف، محمود عبدالمجيد (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عطوي، جودت (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها وتطبيقها)، الأردن: دار الثقافة.

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

عيسان، صالحه؛ المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٤). تطوير ممارسات التخطيط الإستراتيجي المدرسي في سلطنة عُمان دراسة تطبيقية في ضوء نموذج أليسون وكي (Allison & Kay). مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني ج ٢/أبريل.

الغيلاني، ثريا بنت سالم محمد (٢٠١٢). واقع الممارسات الإدارية لمديري العموم بالمحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية (رسالة ماجستير غير منشورة). عمادة الدراسات العليا. جامعة مؤتة.

الفارسي، حكم بن سالم حكم (٢٠٠٩). تفعيل الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

القطامين، أحمد (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. الأردن: دار مجدلوي للنشر والتوزيع.

النواتي، نرجس جعفر (٢٠٠٥). الممارسات التخطيطية للعاملين بأجهزة التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المخاريز، لافي صالح عقيل (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة المفرق للإدارة الاستراتيجية. كلية التربية، المجلة العلمية، ٣٠ (١).

المزروعية، أمل بنت مرهون محمد (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

المعمري، سيف بن سعيد بن ماجد (٢٠٠٤). فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي في سلطنة عُمان (رسالة دكتوراة غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.

هاريسون، ديفيد (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية (تعريب علاء الدين ناطورية). عمان: دار زهران.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢). الندوة الوطنية لتطوير التعليم الثانوي للصفين الحادي عشر والثاني عشر، مسقط ١-٢ إبريل.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١١). خطة الإنماء المهني. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Abdul Wahab,J. Hamid,A. Hamzah,M. & Abdullah,N (2014). Strategic management in national and Chinese primary school in Malaysia. Asian Social Science, 9 (12).

Coleman, T (2006).The study of strategic management and performance measurement in Canadian police organizations. Mat 45/02,P.648, A P R.2007,Canda.

Elderson,K. (2014). Key strategies for developing school counselor leaders based on the California Credentialing Standard for school counselor leadership. (Unpublished PhD dissertation). College of Education and Organizational Leadership Organizational Leadership Department, University of La Verne, California.

Ndegwah. D.M (2014). Factors affecting the implementation of strategic plans in public secondary schools in Nyeri County, Kenya. International Review of Management and Business Research. 3 (2), www.irmbjournal.com

Pitts, R. & Lie,D (2001). *Strategic management:Building & sustaining competitive advantage*. South Ccollege Ppublishing Australia.

- Steadham, K. S (2006). Strategic management competencies among chief human rResource of facers in Texas public community colleges , DAT- A 67/11,P. 4075 , May 2007**
- Wangala. C & Rariy. J (2014). Strategic planning in school in Kenya: possibilities and challenges. Copyright of International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management) ISEA • Volume 42, Number**
- Wheelen, T. H & Hunger, J.D (2004). Strategic management and business policy, New York: Addison-Wesley Publishing Co.**