



جامعة المنصورة
كلية التربية



التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا : تصور مقترح

إعداد

ساره بنت علي بن محسن بكري

إشراف

أ.د/ أمل معوض الهجرسي
أستاذ أصول التربية
كلية التربية _ جامعة المنصورة

أ.د/ على عبد ربه حسين اسماعيل
أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية –
جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٨ – أكتوبر ٢٠٢٤

التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صيبا :تصور مقترح

سارة بنت علي بن محسن بكري

مقدمة:

تُعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تحوي نظاما تربويا، وثقافيا، واجتماعيا، ويرتبط بالعديد من العوامل المجتمعية المباشرة وغير المباشرة، ولما كان الانسان يشكل المتغير الأساسي في هذا النظام فإن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذه المؤسسة بنجاح العاملين فيه، وينظر الى مدير المدرسة على أنه الركن الأساسي 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 انه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية.

ولما كان التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤية والأهداف وذلك لأن المؤسسات والمنظمات لا تخلو من وجود خطة استراتيجية خاصة بها، وأن هذه الخطة تعمل على توفير متطلبات المنظمة لكي تحقق الاستقرار والنمو باعتبارها أساس لإنجاز الخطط وتحقيق الأهداف لذلك نجد أن معظم المدارس لديها خطة استراتيجية وذلك وفقا لإمكاناتها والتي تكون غالبا مشتقة من استراتيجيات التعليم الموجود في الدولة (الغامدي ، ٢٠٢١ ، ١٨٨)

ويلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً في تقدم وازدهار الدول والمجتمعات، وكذلك منظمات الأعمال المختلفة، ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدم لغرض واحد وهو مساعدة المؤسسة في أداء أعمالها على أفضل صورة ممكنة، ويُمكن التخطيط الاستراتيجي الهيئات من التركيز على الأولويات والعمل على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة من حولهم ويضمن للأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة القدرة على العمل في اتجاه واحد لتحقيق نفس الأهداف (المطيري، ٢٠٢٠، ٣٩٢).

مما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دور كبير في تحقيق حاجات وأهداف المؤسسة التعليمية خاصة المدارس فهو يعمل على تلبية رغبة كلا من الطلاب والمجتمع وهذا ينعكس بدوره على تحس من العملية التربوية خاصة في ظل التقدم الهائل في مجال التكنولوجيا والانفتاح والتطور في مجال مبادئ الأنظمة التعليمية والتأكيد على أهمية تبني الأنظمة التعليمية مدخل التخطيط الاستراتيجي وذلك لما له من مميزات متعددة في تطوير العملية التعليمية والارتقاء بها.

مشكلة البحث:

يعمل التخطيط الاستراتيجي على وصف آليات تحقيق الأهداف من خلال التركيز على الموارد المادية والبشرية المتاحة في ضوء التطور والتقدم الهائل حيث إنه يعمل على دراسة الظروف التي تؤثر على تحقيق الأهداف ويعكس التخطيط الاستراتيجي الخطط المحددة مسبقاً بهدف تحقيق هدف معين سواء كان ذلك على المدى البعيد أو في الوقت الحالي، وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة التي يمكن الحصول عليها، والتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من الخطط والطرق التي توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد من خلال الاعتماد على المصادر

المتوفرة في الوقت الحالي ويهدف إلى الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل التي تتوفر. (Khamees,2023,5)

وقد ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فاعلية الإدارة في أداء مهامها وتحسين وتطوير هذه المهام وقد ساعد ذلك على إنتاج طرقاً جديدة في صياغة الاستراتيجيات المخططة للمؤسسات مما يؤدي إلى إحداث تغيرات مستمرة بمواكبة تلك المستجدات وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية أن تقوم بوضع استراتيجيات محددة لها من خلال التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الجيد في عملية الإدارة وسعي نحو تبني رؤية جديدة لمواكبة التغيرات المستمرة (السعودي ، ٢٠٢٢ ، ٢٤١)

ويعتبر مدير المدرسة هو المحرك الأساسي للمؤسسة التربوية وذلك من خلال توفير مجموعة من الكفايات التربوية والقدرة على إدارة الوقت والعمل، ويعتبر مدير المدرسة هو المحرك الأساسي للمؤسسة التربوية وذلك من خلال توفير مجموعة من الكفايات التربوية والقدرة على إدارة الوقت والعمل بشكل جماعي مما يجعله يقوم بدفع العاملين وتحفيزهم والقيام برفع الروح المعنوية لهم وامتلاكه لسمات متعددة تميزها عن غيره ومنها المبادرة الديمقراطية والذكاء والمرونة واحترام الآخرين كما أنه لديه القدرة الكاملة على تحمل المسؤولية وإحداث التغيرات لمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة لذلك فإن عملية تطوير الأداء الوظيفي للمدير تعتبر من أهم متطلبات العصر الحالي (خاطر، ٢٠١٥ ، ١٧٧)

ومن أهم مرتكزات التخطيط الاستراتيجي هو وضع أهداف واقعية ضمن الإمكانيات المتاحة وهذا يتطلب توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك والقيام بتهيئة العاملين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وأن تكون الخطة الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية المتسارعة وكذلك التركيز على تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل الاتصال، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي الفعال توافر المعرفة الكافية لدى المديرين عن نقاط القوة والضعف داخل المدرسة وكذلك الخبرة الكافية في الإدارة الاستراتيجية وطرق ممارستها وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من **Hasselkorn (٢٠٠٠)** وكذلك دراسة **Wheelen & Hunger (٢٠١٢)**.

ويعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تمكن المدارس من مواجهة التحديات التي تواجهها وذلك لأنه عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المدرسة من خلال العمليات والإجراءات والعمليات اللازمة لبلوغ المستقبل وذلك من خلال الجهود التشاركية لكافة المهتمين بالعملية التعليمية والعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار وفهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة (السنيدي، ٢٠٢٠ ، ٣)

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسة **الشاعري (٢٠٠٧ ، ١٤٠)** فقد أكدت الدراسة على صعوبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة نتيجة صعوبة التنبؤ بآثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل كما أن **دراسة البيشي (٢٠١٤)**، ودراسة **فواز (٢٠٠٨ ، ٣٧)** رأيت أن ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في الإدارة المدرسية وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي وضعف الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا للعمل الاستراتيجي يؤثر على معدل تحقيق الأهداف في المدارس ، بالإضافة إلى العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية ومنها دراسة **الزنفلي (٢٠١٢)** ، ودراسة **الحايك (٢٠١٨)** ، ودراسة **عبد الوهاب (٢٠٢٠)** ودراسة **العلوان (٢٠١٨)**، التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وأهمية في تحقيق النهوض بالمؤسسات.

وبناءً على ما أنتهت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وضرورة تفعيله في المدارس خاصة مدارس تعليم المرحلة الثانوية، أمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

" كيف يُمكن ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبييا؟"
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي؟
- (٢) ما واقع التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبييا؟
- (٣) ما التصور المقترح لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبييا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي.
- (٢) التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبييا.
- (٣) وضع تصور مقترح لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبييا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

أهمية البحث:

توجد أهمية نظرية وتطبيقية للبحث، وهذه الأهمية هي:

■ أولاً: الأهمية النظرية:

- (١) دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس التعليم الثانوي والعمل على تطوير أساليب التعليم.
- (٢) إثراء الجانب النظري الذي يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي لدى مدير مدارس التعليم الثانوي مما ينتج عنه إثراء المكتبة العربية بالدراسات التي تتعلق بهذا المجال.
- (٣) توجيه نظر القائمين على العملية التعليمية بأهمية التخطيط الإستراتيجي في العملية التعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الثانوي بصفة خاصة.

■ ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- (١) يكتسب البحث أهمية خاصة من خلال ما ستطرحه من مقترحات لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي، في ظل المتغيرات التي يشهدها القطاع التعليمي، والذي يُعتبر من أهم القطاعات التعليمية؛ حيث يلقي البحث الضوء على التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم الثانوي.
- (٢) الاستفادة من نتائج البحث واعتبارها مرجعة لمدير المدارس في المرحلة الثانوية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي
- (٣) فتح مجال للبحوث التكميلية المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية.

مصطلحات البحث:

■ الإستراتيجية:

يُعرف البحث الحالي الإستراتيجية إجرائياً على أنها " وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل في المدارس الثانوية بشكل صريح، وتحديد البرامج الرئيسية المطلوبة لإنجاز مجموعة من الأهداف المحددة واستغلال الموارد المتاحة".

■ التخطيط الاستراتيجي:

العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد، وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Jauck, 1988, p. ٥٤) يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية استراتيجية عن طريقها يتم تحديد الموقف الاستراتيجي للمدارس للوقوف على الفرص والتهديدات البيئية التي تواجهها وكذلك نقاط القوة والضعف داخل المدارس لتكون رؤية واضحة تتفق مع رسالة المدارس وطبيعتها ومواكبة البيئة" (الغامدي، ٢٠٢١، ١٩٠)

التعريف الإجرائي: "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات التطوير الفعال لأداء مديرات المدارس الثانوية بمحافظة صيبا."

■ الخطة الإستراتيجية للمدرسة:

يُعرف البحث الحالي الخطة الإستراتيجية للمدرسة إجرائياً على أنها "خطة طويلة الأجل تحدد فيها رؤية المدرسة ورسالتها وقيمتها، وأيضاً تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق تلك الأهداف".

■ التصور المقترح:

يُقصد به في البحث الحالي بأنه مخطط إجرائي يساعد مديري المدارس التعليم الثانوي على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم.

المحور الأول الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من العمليات المهمة وذلك بسبب أنه أمر مهم وضروري لمواجهة متطلبات واحتياجات المجتمع خاصة في ظل التطورات الحديثة ويستخدم التخطيط الاستراتيجي للتغلب على المتغيرات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي من المتوقع حدوثها داخل المجتمع وتعتبر عملية التخطيط هي أساس لكل عمل مهما كانت بيئته وعناصره حيث لا يستطيع الفرد أن يقوم بأبسط الأعمال دون أن يقوم بالتخطيط المسبق لها فالتخطيط هو عبارة عن مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالفرد حيث أنها نشأت وتطورت مع تطوره، ولقد شاع استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات على نطاق كبير خاصة في العصر الحديث نتيجة التقدم التكنولوجي الحديث وقد أثبتت العديد من التجارب أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات حيث أنه يساعد على تحقيق الأهداف وتنفيذها ومتابعتها بالإضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسات كما أن التخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسات قادرة على مواجهة التغيرات المفاجئة التي تحدث دون سابق إنذار بالإضافة إلى أنه يساعد على تطوير المؤسسة وبقائها ثابتة في ظل التغيرات المستقبلية.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية التخطيط باعتباره وسيلة ناجحة لسيطرة الإنسان على المستقبل والتحكم فيه بالقدر الممكن وأنه الأداء الفعلية العلمية الوحيدة التي يستطيع الإنسان أن يقوم بتحقيق إنجازاته وطموحه ومن بين هذه الدراسات دراسة الحريري (٢٠٠٧)، أما دراسة الشاعر (٢٠٠٧) فقد أكدت على أن التخطيط الاستراتيجي من أكبر التحديات التي تواجه مدراء المدارس خاصة في ظل التغيرات الحديثة في العالم من حولنا وتزويد المعلمين بالعديد من التعليمات والإرشادات التي تعتبر من ضروريات تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين حيث تكون لدى المدراء والمعلمين مجموعة المهارات التي تتعلق بكيفية التعامل مع التكنولوجي الحديثة ومعلومات التدريس من حولهم بالإضافة إلى أنه يتطلب من مدير المدرسة أن يكون واعياً بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومناهجه

أولاً مفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي :

في عام ١٩٩٨ ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وكان من بين هذه التعريفات تعريف **Department of Finance** التي عرفت على أنه " عمليات وضع أهداف طويلة المدى وتحديد طرق تحقيق تلك الأهداف وتتعلق بكيفية دمج المنظمة للجودة بتخطيط العمل ويتم تطويره وتطبيقه وقيادته من قبل الإدارة العليا وهنا يكون التخطيط الإستراتيجي على أساس الرؤية التي ستحقق بالمؤسسة خلال خمسة إلى عشرة سنوات بالاعتماد على وضع المنظمة الحالي بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغيير الأسواق كما أنه يعتمد على مدى توافر المعلومات والبيانات عن المؤسسات داخليا وخارجيا".

وأضاف **أبراهيم (٢٠١٧، ٨٦)** أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن " استكشاف للفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وخلق الفرص التسويقية وتوظيف نقاط قوة المؤسسة وأولها الموارد البشرية في اكتشاف واقتناص هذه الفرص والبناء عليها وذلك بتقديم أو تطوير وبعد التخطيط الإستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط".

وأضاف **آل مسلط (٢٠١٨، ٢٠٠)** بأنه " تحويل الاستراتيجية إلى إجراءات عمل عن طريق تكوين تصور مستقبلي للمؤسسة مبني على نتائج التحليل البيئي لها وتحديد البدائل الاستراتيجية المشتقة من هدف ورسالة المؤسسة".

أما **عياصرة (٢٠١٨، ٩٨)** فقد عرفه بأنه " وضع استراتيجية مبنية على أسس علمية بحيث تأخذ تجارب وخبرات الماضي للانطلاق للمستقبل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية لنقلها من الوضع الحالي إلى مستوى منافسة عالية ومستمرة".

وعرفه **العنوم (٢٠١٩)** بأنه " البصلة التي توجه المؤسسات لتحديد اتجاهها الصحيح الذي يجب أن تسير فيه فالإدارة الاستراتيجية هي جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجية للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف وتحقيق التميز في الإنتاجية والأداء الوظيفي".

وأضاف **أبو سوار (٢٠١٩، ٤٠)** بأنه " عملية تتسم بالاستمرارية يقوم بها المختصون والإداريين داخل المؤسسة وترتبط باتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل وكيفية تطويرها وتنميتها على المدى البعيد ، إضافة إلى القيام بتحديد الخطوات الهامة لتحقيق ما سبق، وتحديد الأساليب والطرق الكيفية والكمية والتي يتم من خلالها تحديد مستوى التطور والتقدم".

التعريف الإجرائي: "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات التطوير الفعال لأداء مديرات المدارس الثانوية بمحافظة صبيح".

مما سبق عرض يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بالشمولية والتكامل أي أنه يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها بهدف التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات كما أنه عبارة عن تفاعل بين مستويات التخطيط وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل من المعنيين سواء المخططين أو المنفذين كما أنه يتسم بالمرونة وهو سمة أساسية للمتغيرات البيئية المحيطة بالإضافة إلى التفاعل بين التخطيط والتنفيذ فكل منهما يعتمد على الآخر كما أن التخطيط الإستراتيجي يستند إلى رؤية شاملة ورسالة لتحقيقها على المدى البعيد بالإضافة إلى استخدام أسلوب المسح البيئي لتوفير البيانات والمعلومات كما أنه يتميز بالبساطة والوضوح رغم وجود العديد من التناقضات

والتعقيدات بالإضافة إلى ذلك فهو يقوم بإعطاء المؤسسات التعليمية مثل المدرسة قدرا من الاستقلالية لعمليات الإدارة والتخطيط للوصول إلى التميز

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي:

أشارت دراسة البلوشي (٢٠١٥) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف للتخطيط الاستراتيجي وهذه الأهداف تتعلق بالأهداف المدرسية والمجتمع المحلي وكذلك الأهداف العالمية ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- (١) دراسة الواقع من خلال تحديد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة
- (٢) تنمية شخصية مدير المدرسة بهدف مواجهة كافة التحديات والتهديدات المستقبلية
- (٣) يحدد القدرات والأدوار وكذلك الوقت الذي يتمكن من خلاله مدير المدرسة من تحقيق الأهداف المدرسية الموضوعية
- (٤) يعمل على تحقيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وكذلك تحسين أداء العاملين وتحقيق التفوق في الأداء
- (٥) المساعدة في زيادة نسبة نجاح الطلاب وزيادة ولاء الطلاب والعاملين للمدرسة
- (٦) زيادة التواصل والتفاعل بين كل من المدرسة والمجتمع المحلي
- (٧) التوفيق بين المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمدرسة
- (٨) تحديد الهدف الذي تسعى إليه المدرسة على المدى البعيد

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي:

ترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي إلى أنه هو الوظيفة الأساسية الأولى للإشراف التربوي حيث أنها تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى كما أنها تمثل القاعدة الأساسية والمنطلق بالإضافة إلى أنه هو الوسيلة التي توضح معالم الطريق وتقوم بتحديد مسار العمل الإشرافي داخل المنظومة التربوية بالإضافة إلى ذلك فهو عبارة عن تنظيم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تكامل واتساق الأهداف وكما أنه يساعد على تقليل هو بين الواقع والمتوقع أي بين الحاضر والمستقبل باستخدام الأسلوب العلمي وهو الأسلوب الذي يستخدم في تحقيق التعاون بين جميع المشاركين في العملية التعليمية لجعلهم أكثر ارتياحاً وتماسكاً وترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي إلى اعتباره الوسيلة الفعالة التي تساعد على إحداث التطورات والتحسينات بالإضافة إلى حل المشكلات وهو الأسلوب الذي يستخدم في عمليات التوظيف الأمثل لموارد البيئة وقد أكدت دراسة الشاعر (٢٠٠٧) على أن أهمية التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى:

- (١) ضروري للاطلاع الإدارة العليا على المهام والمسؤوليات المنوطة بها
- (٢) فهم المسؤولين البيئة المعقدة
- (٣) يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرار مثل محاكاة المستقبل وتطبيق منهج أسلوب النظم والمشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء

رابعاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي:

توجد هناك عدة خصائص للتخطيط الاستراتيجي من بين هذه الخصائص ما يلي :

(الهاشمي، ٢٠٢٠، ١١٨)

- (١) الشمولية والتكامل ويتطلب ذلك دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية والعمل على النظر إليها بصورة شاملة وتتضمن هذه النظرة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وغيرها من العوامل

(٢) **المرونة** حيث أنه يجب أن تتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بمجموعة التغيرات التي ممكن أن تطرأ على البيئة المحيطة بالمدرسة بحيث يتم أخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند القيام باتخاذ القرارات الاستراتيجية مما يعمل على تحقيق التوافق والتكيف المستمر بين المؤسسة والعوامل البيئية المحيطة بها.

(٣) **التخطيط الاستراتيجي** يعمل على تيسير الأمور في العملية التعليمية حيث أنه يشارك فيه جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة وخارجها.

(٤) **يساعد** التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد والعمل على التنبؤ بالتكلفة وكذلك العائد من البدائل المتاحة بالإضافة إلى تحديد الأولويات وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف.

(٥) **يزود** التخطيط الاستراتيجي المؤسسة بالفكر الرئيسي الذي يعيدها في صياغة وتغيير الأهداف والخطط والسياسات.

(٦) **يقوم** التخطيط الاستراتيجي بدور كبير في تزويد قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها فتتضح صورة المؤسسة وتوضح المخاطر المختلفة التي تواجهه.

(٧) **يقوم** التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والأهداف طويلة المدى.

مما سبق يتضح أن خصائص التخطيط الاستراتيجي يمكن تحديدها في أنها عملية ممنهجة تتبع أسس وقواعد علمية محددة بالإضافة إلى كونها عملية تحليلية تهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وكذلك هي عملية تنبؤية تهتم برسم الصورة المرغوبة للمدرسة في المستقبل والتي يجب السعي للوصول إليها بالإضافة إلى التنبؤ بالتغيرات التي من الممكن أن تحدث كما أنها عملية تشاركية تهتم بمشاركة كافة العاملين في المدرسة في صياغة الخطة الاستراتيجية بالإضافة إلى ذلك هي عملية مستمرة حيث أنها لا تتوقف عند حد معين بل تتعامل مع كافة الظروف والأحوال بصورة مرنة.

خامساً: عناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي:

أشارت دراسة السيد محمد (٢٠٢١) إلى أن هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها في عملية التخطيط الاستراتيجي ومن بين هذه العناصر ما يلي:

- **أولاً المسح البيئي** الذي يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية من تحديات وفرص وعناصر قوة وعناصر ضعف وكذلك مشكلات وهيكل تنظيمي وموارد بشرية ومادية.
 - **ثانياً صياغة الاستراتيجية ورؤية ورسالة المدرسة** والعمل على وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية وبناء عناصر القوة والضعف وتحديد الموارد المتاحة وتحديد البدائل في حال وجود خلل في الخطط السابقة وأيضاً القيام بتحديد السياسات والآليات التي تتضمن تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
 - **ثالثاً تنفيذ الاستراتيجية** وذلك بالانتقال من مرحلة التخطيط والتفكير إلى مرحلة التطبيق العملي وذلك وفق برامج وإجراءات محددة ويتضمن ذلك توزيع الأعمال والأنشطة والمسؤوليات على كل من الأفراد والجماعات.
 - **رابعاً التقييم والرقابة** وذلك بمتابعة سير عمل الخطط المنفذة وتزويد المدرسة بالتغذية الراجعة لضمان سير خطة العمل بشكل ناجح وتحديد معايير الأداء وطرق قياسه.
- وقد أكدت على ذلك العديد من الدراسات مثل دراسة العتوم (٢٠١٩ ، ١٤٤) التي أكدت على أن هناك مجموعة من الشروط لابد من تحقيقها في التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي

بشكل خاص وهذه الشروط هي أن تحقق الخطة الموضوعة الأهداف المطلوبة وأن تراعي الاعتدال في تحديد الأهداف وكذلك الواقعية في الطموح والأهداف بالإضافة إلى مراعاة الأولويات عند تنفيذ الخطة وأن تراعي الخطة الموضوعة عنصر المرونة وأن تكون متوازنة وفقاً للحدود والإمكانيات المادية والمعنوية بالإضافة إلى عدالة التوزيع للميزانية وفقاً لأولويات التطوير، وكذلك توفير الكوادر الفنية القادرة على التخطيط والتنفيذ.

سادساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي:

(١) صياغة الرؤية الاستراتيجية

تعتبر الرؤية الاستراتيجية هي العملية النافذة التي ينظر من خلالها قادة المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي قام بوضعها في الخطة الاستراتيجية كما أن قيام قائد المنظمة بتحليل كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة سواء كان ذلك من جوانب القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات والعوامل المؤثرة واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الظروف المستقبلية التي تتعرض لها المنظمة

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة والذي يحدد الوجهة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها وكذلك المستوى الذي تنوي تحقيقه ومجموعة القدرات والإمكانيات التي تعمل على تميزها والتخطيط لها وهي عبارة عن حلم تسعى المنظمة إلى تحقيقه كما أنه عملية مخططة وصورة ذهنية ترغب المدرسة في رسمها وتعبير عن مفهوم الذات للمدرسة (الهاشمي، ٢٠٢٠، ١٢٢)

(٢) تحديد رسالة المنظمة

تمثل الرسالة الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات التعليمية ببناء الأهداف والغايات الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها وكذلك تصميم خططها الاستراتيجية ولذلك فإن الصياغة الرسالة تعتبر الخطوة الأولى السابقة لتصميم الاستراتيجية كما أنها بمثابة المرشد الذي يساعد في التفضيل بين البدائل الاستراتيجية وكذلك اختيار الأنسب للمؤسسة وتعتبر الرسالة هي الأساس الذي تبني عليه الرؤية بالإضافة إلى دورها الهام في تحديد مسار العمل داخل المؤسسة وتعتبر الرسالة هي الأساس الذي تبني عليه الرؤية بالإضافة إلى دورها الهام في تحديد مسار العمل داخل المؤسسة توجي لها لاستيفاء أهداف المجتمع ومن فوائد الرسالة أنها تعمل على مساعدة وتوجيه أعضاء المؤسسة للقيام بالمهام والأنشطة المطلوبة منهم على أكمل وجه (السبكي، ٢٠١٩، ٢٣)

وتعرف رسالة المنظمة بأنها " مجموعة من المهام التي يضطلع بها العاملون في المنظمة من أجل تحقيق ما تم تنبؤه في الرؤية الاستراتيجية من قيم حاكمة وطموحات واستراتيجيات للتغيير والمنافسة والجودة"، ورسالة المنظمة هي " الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة وهو مبرر وجودها واستمرارها وتعبير عن الرؤية العامة من جهة وتوصيف مصالح المنظمة وأنشطتها ومنتجاتها من جهة أخرى"، ولا تكون الإدارة الاستراتيجية فعالة من دون وجود رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي توجد بها المؤسسة، وتعتبر إعداد الرسالة هي الخطوة الأهم في عملية الإدارة الاستراتيجية وذلك لأن الرسالة تلعب دوراً مهماً في بناء الاستراتيجية (الهاشمي، ٢٠٢٠، ١٢٣)

(٣) تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية

بعد الانتهاء من تحديد الرسالة تأتي خطوة وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة وكذلك الغرض منها ويقصد بالغابات " مجموعة النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها على المدى البعيد"، وتحديد الغايات يأتي في حدود الرسالة ويترجمها بصورة أكثر دقة وتفصيلاً ويقوم برسم الاتجاه العام للمؤسسة بحيث يمكن وصف الغايات بأنها تعبر عن رسالة المؤسسة وتتوافق معها

وتعكس أولويات المؤسسة بحيث أنها تتناول مجالات وأبعاد عمل المؤسسة وتكون مرشدا للبدء في رسم السياسات ووضع الخطط وكذلك خطوات العمل وأساليب إجراءات التنفيذ والقيام بعملية اتخاذ القرارات وتكون مرنة أي أنها قابلة للقياس والتحقق منها وذلك من خلال مقاييس الأداء المؤسسي ومؤشراته، وتتميز الغايات بعدة خصائص من أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة، وكذلك الشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المدرسة بالإضافة إلى المادة الزمنية الطويل (السبكي، ٢٠١٩، ٢)

(٤) التحليل الاستراتيجي للبيئة

وهنا يتم تحليل كلا من مكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة بهدف الوصول إلى نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق الأهداف، ويمكن تقسيم التحليل الاستراتيجي إلى: (الزهراني، ٢٠٢٠، ١٦٩)

- **تحليل البيئة الخارجية:** وتتمثل في مجموعة المتغيرات والعوامل التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغير فالي في المسار الخاص بها مثل المتغيرات الاقتصادية والمتغيرات الاجتماعية والمتغيرات السياسية والقانونية وكذلك المتغيرات الثقافية والمتغيرات التكنولوجية بالإضافة إلى المتغيرات المعرفية
- **تحليل البيئة الداخلية:** وتتكون عناصر البيئة الداخلية من مجموعة من العوامل الخاصة بنقاط القوة والضعف والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي ويتضمن مجموعة الاتصالات والسلطة والقيادة والموارد وتشمل المؤسسة البشرية والمادية.

سابعاً: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي:

يحتاج التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي وجود عدة متطلبات أساسية ومن بين هذه المتطلبات ما يلي:

(١) تهيئة المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال إقناع الإدارة العليا

بأهمية التعرف على الموقف الحالي للمؤسسة والتأكد من تفاعل أعضاء المؤسسة ووضع آلية التطبيق وإعداد الاستراتيجية للمؤسسة

(٢) توفير المعلومات الضرورية من عناصر البيئة الداخلية والخارجية ومصادر الحصول عليها وكذلك أساليب وأدوات التحليل وكيفية الاستفادة منها وحفظها ومتابعة تحديثها

(٣) استمرارية التفكير الاستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الاستراتيجية وبناء وتنمية الفكر المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المؤسسة والعمل على تطوير النظام الإداري

(٤) إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية

(٥) التعريف بعملية التخطيط الاستراتيجي ومنهج إعداد الاستراتيجية من خلال معرفة أعضاء المؤسسة بهدف عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها والنتائج المستهدفة منها وكذلك متطلباتها

وقد أكدت العديد من الدراسات على ذلك مثل دراسة الشهري (٢٠١٠، ٤٧) ودراسة القرني (٢٠١٢، ٥٥) حيث أكدوا على أن هناك عدة متطلبات للتخطيط الاستراتيجي في المدارس وهذه المتطلبات تتمثل في :

- (١) قدرات عالية للتخيل والتصور وكذلك إدراك المعاني والمفاهيم وعلاقة الأشياء ببعضها.
- (٢) التوظيف البيانات والمعلومات والمعرفة المتاحة والعمل على توفير مجموعة الأجواء التي تشجع على المشاركة في عملية صنع القرارات.

- (٣) وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- (٤) توفير الإمكانيات المادية وكذلك المهارات المتنوعة والمناسبة للقيام بعملية التخطيط.
- (٥) تحديد الرؤية باعتبارها حجر الأساس الذي يبنى عليه التخطيط الاستراتيجي.
- مما سبق عرضه يتضح أن هناك عدة متطلبات أخرى للتخطيط الاستراتيجي ومن بين هذه المتطلبات وجود مهارات إدارية و وجود موارد مالية بالإضافة إلى وجود أنظمة معلومات وكذلك الحوافز والوقف و وجود أنظمة اتصالات بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة ووجود عمليات المخاطرة والابتكار واقتنع الإدارة العليا وكذلك المرونة وجميع هذه المتطلبات ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتحقيق الأهداف المرجوة المطلوبة.**
- ثامناً: معوقات التخطيط الاستراتيجي**
- توجد هناك عدة معوقات للتخطيط الاستراتيجي ومتبين هذه المعوقات ما يلي(اليحمدي، ٢٠٢٣، ١٦٧)
- **أولاً مدير المدرسة** فسمات الشخصية لمدير المدرسة قد تقوم متذبذبة في عملية اتخاذ القرارات وكذلك قيام مدير المدرسة باستخدام أسلوب تقليدي في عملية قيادة المدرسة وقيامه بمقاومة التغيرات وعدم الثقة في النفس بالإضافة إلى نقص المعرفة وقلة الخبرة والخوف من التجديد وكذلك الضغط النفسي وانعدام روح المبادرة واعتقاد المدير بعدم وجود وقت كافٍ للتخطيط الاستراتيجي
 - **ثانياً معوقات تتعلق بمشاركة الأفراد في عملية التخطيط** فقد يحدث حالة من الارتباك والتردد لدى الأفراد عند قيامهم بالمشاركة في عملية التخطيط ويرجع ذلك إلى عدم امتلاكهم المعرفة الكافية في التعامل مع الممارسات الاستراتيجية المختلفة وقلة المشاركة في عمليات التخطيط وقلة التدريب في تطبيق جوانب التخطيط الإستراتيجي
 - **ثالثاً معوقات ترتبط بالإدارة العليا** حيث أكدت العديد من الأبحاث والدراسات أن الإدارات العليا تتحكم بشكل كبير في الأعمال والخطط التي تقوم بها إدارات المدارس لذلك لا بد من دراسة أي خطة استراتيجية دراسة عميقة وأخذ موافقة الإدارات العليا قبل القيام والشروع في عمليات التنفيذ
 - **رابعاً معوقات تتعلق بمحدودية التنبؤ وقصوره** بما أن التخطيط مرتبط كثيراً بالتنبؤ بالمستقبل وهذا التنبؤ ليس من الأمور السهلة بل هو من العمليات المعقدة لذلك لا بد من توظيف طرق البحث العلمي المستمر لمعرفة طرق التطبيق الصحيحة.
- وقد ذكر ضحاوي(٢٠١٤، ١٤٧) وجود عدد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين العمل المدرسي ومن بين هذه المعوقات ما يلي:
- (١) عدم رغبة مدير المدارس ومساعدتهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي نتيجة عدم توافر وقت كافٍ لديهم لتطبيقه وعدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب في عمليات التخطيط بالإضافة إلى عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي.
 - (٢) الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس ومساعدتهم والتي من بينها مشاكل كيفية وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وكذلك مشكلات جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.

(٣) ضعف ميزانية وموارد المدارس نتيجة عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمدارس وانخفاض الميزانية الخاصة بالمدرسة.

(٤) التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة بسبب المناقشات حول وضع رؤية ورسالة المدرسة وكذلك أهداف الاستراتيجية التي تحتاج إلى وقت طويل بالإضافة إلى ضرورة توافر كم هائل من البيانات والمعلومات التي تحتاج إلى تكاليف عالية

المحور الثاني: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي:

١. التعرف على مدى معرفة مديري مدارس التعليم الثانوي بالتخطيط الاستراتيجي.
٢. التعرف على واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبيا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم من وجهة نظر العينة.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

- استبانة بعنوان واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتضمن (٣٠) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية؛ وهذه الأبعاد هي:

- البعد الأول صياغة الاستراتيجية، من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (١٠).
- البعد الثاني تنفيذ الاستراتيجية، من العبارة رقم (١١) إلى العبارة رقم (٢٠).
- البعد الثالث تقييم الاستراتيجية، من العبارة رقم (٢١) إلى العبارة رقم (٣٠).

١. مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي):

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٣٠) من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال:

- ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالية:

جدول (١)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الأول بالدرجة الكلية لأبعاده

الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط
البعد الأول: صياغة الاستراتيجية	١	**,٧٨٧	البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجية	١١	**,٧٥٥	البعد الثالث: تقييم الاستراتيجية	٢١	**,٧٥٨
	٢	**,٥٨٢		١٢	**,٥٥٨		٢٢	**,٥٦٩
	٣	**,٤٨		١٣	**,٧٢٧		٢٣	**,٧١
	٤	**,٨١٥		١٤	**,٧٠٥		٢٤	**,٧٧١
	٥	**,٦٣١		١٥	**,٦٠٩		٢٥	*,٤٣٢
	٦	**,٧٤٣		١٦	**,٦٩٤		٢٦	**,٦١٤
	٧	**,٦٧٧		١٧	**,٨١١		٢٧	**,٧٧٤
	٨	**,٥٧٨		١٨	**,٦٣٧		٢٨	**,٧١٨
	٩	**,٦٦		١٩	*,٤٦٣		٢٩	**,٦٧٥
	١٠	**,٨٢٩		٢٠	**,٦٨٩		٣٠	**,٦٥٤

** تعني أن الارتباط دال عند ٠,٠١ * تعني الارتباط دال عند ٠,٠٥

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات العبارات والدرجة الكلية لأبعاده.

جدول (٢)

قيم معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: صياغة الاستراتيجية	٠,٩٤	دال عند مستوى ٠,٠١
البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجية	٠,٩٦٢	
البعد الثالث: تقويم الاستراتيجية	٠,٩٣٦	

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية له، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يؤكد الاتساق التكويني.

٢. حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية V.21 Statistical Package for Social Sciences (SPSS) من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معامل } (\alpha) = \frac{N}{1-N} \left(\frac{\text{مج } ع_2^2}{\text{ع } ع_2^2} - 1 \right)$$

حيث ن: عدد مفردات الاستبانة ع_٢: التباين الكلي لدرجات الأفراد على الاستبانة

مج ع_٢: مجموع تباين درجات الأفراد على كل مفردة من مفردات الاستبانة، والنتائج

مبينة بالجدول التالي:

رابعاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من السادة مديري مدارس التعليم الثانوي بغرض التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة صبياء، وبلغ حجم الاستبانات الصحيحة (١٥١) من مجتمع بلغ (٥٠٣) أي بنسبة (٣٠,٠٢%)

خامساً: المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.21 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (مرتفع- متوسط- منخفض) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاي^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

• تم حساب قيمة كاي^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابات (مرتفع- متوسط- منخفض).

• اختبار ت لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير النوع علي محوري الاستبانة.

• اختبار تحليل التباين لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة علي محوري الاستبانة.

نتائج الدراسة الميدانية

- نتائج السؤال الأول: واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي. تتضح استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من خلال الجداول التالية:

جدول (٣)
استجابات عينة الدراسة حول صياغة الاستراتيجية (ن = ١٥١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا	الوزن النسبي	البدائل						العبارة
				منخفض		متوسط		مرتفع		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٩	٠,٠١	٧٥,٨٢	٧١,٦٧	٠	٠	٨٥,٤	١٢٩	١٤,٦	٢٢	١
٩م	٠,٠١	١٧٥,٨٨	٧١,٦٧	٠,٧	١	٨٣,٤	١٢٦	١٥,٩	٢٤	٢
٣م	٠,٠١	٩٧,٩٢	٧٦	٢	٣	٦٧,٥	١٠٢	٣٠,٥	٤٦	٣
٦م	٠,٠١	١٥٣	٧٣	٠,٧	١	٧٩,٥	١٢٠	١٩,٩	٣٠	٤
٥	٠,٠١	٥٢,٤٦	٧٣,٦٧	٠	٠	٧٩,٥	١٢٠	٢٠,٥	٣١	٥
٦	٠,٠١	١٥٦,٦١	٧٣	٠,٧	١	٨٠,١	١٢١	١٩,٢	٢٩	٦
١	٠,٠١	٨٧,٩٩	٧٨	١,٣	٢	٦٣,٦	٩٦	٣٥,١	٥٣	٧
٢	٠,٠١	٩٩,٦٧	٧٦,٦٧	١,٣	٢	٦٧,٥	١٠٢	٣١,١	٤٧	٨
٨	٠,٠١	٦٢,٣١	٧٢,٦٧	٠	٠	٨٢,١	١٢٤	١٧,٩	٢٧	٩
٣	٠,٠١	٢٩,٧٣	٧٦	٠	٠	٧٢,٢	١٠٩	٢٧,٨	٤٢	١٠

يتضح من الجدول السابق:

- جاءت استجابات عينة الدراسة حول صياغة الاستراتيجية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسط)، حيث جاءت قيم كا دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، كما يتضح من الجدول أنه:
- أهمية توظيف التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي: جاءت العبارة رقم (٧) في نتائج الدراسة حول "توظيف التطبيقات التكنولوجية في العملية التعليمية" بالمرتبة الأولى (بوزن نسبي = ٧٨%)، مما يعكس التقدير العالي للتكنولوجيا في تحسين الأداء التعليمي. هذا يتفق مع نتائج دراسة القحطاني (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن تطبيق التكنولوجيا ضمن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي في المدارس، وأكدت على أهمية هذا التوجه في تعزيز الفاعلية الإدارية للمديرين.
- تخصيص ميزانية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية: حلت العبارة رقم (٨) حول "تخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره ٧٦,٦٧%. هذا يعكس وعي المديرين بأهمية وجود موارد مالية كافية لدعم تنفيذ الأهداف، ويتماشى هذا مع ما توصلت إليه دراسة الهاجري (٢٠٢٠)، حيث أوضحت أن تخصيص ميزانية كافية يسهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي ويعزز قدرة المدارس على تحقيق أهدافها التعليمية.
- أهمية إشراك الأطراف المعنية في صياغة الاستراتيجية: جاءت العبارة رقم (٣) "مشاركة جميع الأطراف المعنية في صياغة الاستراتيجية" و (١٠) "مراجعة الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة" في المرتبة الثالثة (بوزن نسبي = ٧٦%). وهذا يبرز أهمية إشراك المعنيين في عملية التخطيط، مما يعزز دعمهم لتنفيذ الاستراتيجية. هذا يتفق مع دراسة السالم (٢٠٢١) التي شددت على ضرورة إشراك جميع المعنيين (الطلاب، المعلمين، وأولياء الأمور) لضمان فاعلية الاستراتيجية وتعديلها وفقاً لتغذية راجعة مستمرة.

- وضع مؤشرات الأداء لقياس الأهداف: جاء الوزن النسبي للعبارة (٩) حول "تحديد مؤشرات الأداء لقياس مدى تحقيق الأهداف" بترتيب متأخر (٧٢,٦٧%)، مما قد يشير إلى قلة التركيز على هذا الجانب لدى مديري المدارس، وقد قامت دراسة شمس الدين (٢٠٢٢) بدعم أهمية وضع مؤشرات أداء واضحة ضمن التخطيط الاستراتيجي، حيث تؤكد على أن قياس الأداء من خلال مؤشرات محددة يمكن أن يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.
- أهمية تحديد الرؤية والأهداف قبل صياغة الاستراتيجية: العبارتان (١) و(٢) حول "تحديد رؤية واضحة وأهداف محددة قبل صياغة الاستراتيجية" و"تحليل البيئة الداخلية قبل الصياغة" حصلتا على أقل وزن نسبي (٧١,٦٧%)، مما قد يعكس الحاجة إلى توعية مديري المدارس بأهمية هذه الخطوة، وهذا يتسق مع دراسة بدران (٢٠١٨) التي أوضحت أن تحديد رؤية واضحة وأهداف محددة قبل البدء في صياغة الاستراتيجية يساهم في توجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية ويزيد من وضوح الأهداف الاستراتيجية ويساعد على الوصول إليها.

جدول (٤)

استجابات عينة الدراسة حول تنفيذ الاستراتيجية (ن=١٥١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	البدائل						العبارة
				منخفض		متوسط		مرتفع		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١٠	٠,٠١	٥٧,٢٨	٧٣	٠	٠	٨٠	١٢٢	١٩,٢	٢٩,٨	١١
٢	٠,٠١	١٠١,٨٩	٧٦,٣٣	١,٣	٢	٦٨,٢	١٠٣	٣٠,٥	٤٦	١٢
٨	٠,٠١	٥٠,١٣	٧٣,٦٧	٠	٠	٧٨,٨	١١٩	٢١,٢	٣٢	١٣
٧	٠,٠١	٤٧,٨٥	٧٤	٠	٠	٧٨,١	١١٨	٢١,٩	٣٣	١٤
٥	٠,٠١	٣٩,٢٧	٧٥	٠	٠	٧٥,٥	١١٤	٢٤,٥	٣٧	١٥
١	٠,٠١	٧٢,١٧	٧٧,٣٣	٤	٦	٦٠,٣	٩١	٣٥,٨	٥٤	١٦
٦	٠,٠١	١٢٨,٥٢	٧٤,٣٣	١,٣	٢	٧٤,٨	١١٣	٢٣,٨	٣٦	١٧
٣	٠,٠١	٣٣,٣٨	٧٥,٣٣	٠	٠	٧٣,٥	١١١	٢٦,٥	٤٠	١٨
٣م	٠,٠١	٩٤,٦٦	٧٥,٣٣	٣,٣	٥	٦٧,٥	١٠٢	٢٩,١	٤٤	١٩
٨م	٠,٠١	٥٠,١٣	٧٣,٦٧	٠	٠	٧٨,٨	١١٩	٢١,٢	٣٢	٢٠

من الجدول السابق:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول تنفيذ الاستراتيجية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسط)، حيث كانت قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١. هذا يشير إلى أن العينة تعتبر أن تنفيذ الاستراتيجية له تأثير إيجابي، ولكن هذا التأثير يتطلب المزيد من الفاعلية والتفعيل في المستقبل لتحقيق أفضل النتائج. وهذه النتيجة تدعم فكرة أن التنفيذ الفعال يحتاج إلى تكامل وتحسين مستمر.

■ العبارة رقم (١٦): "إشراك جميع الأطراف المعنية (معلمين، إداريين، طلاب) في تنفيذ الاستراتيجية": جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي ٧٧,٣٣%. هذه النتيجة تشير إلى أن إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية تنفيذ الاستراتيجية يُعتبر من العوامل الأساسية لنجاح تنفيذها، وتُعد مشاركة المعلمين، الإداريين، والطلاب في اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجية خطوة مهمة لنجاح أي خطة تعليمية، حيث يزيد من شعور الجميع بالمسؤولية والانتماء، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية بشكل فعال. تتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسات سابقة

مثل دراسة الهاجري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن الشراكة بين المعلمين والإداريين تؤدي إلى تحقيق نجاح أكبر في الاستراتيجيات التعليمية.

■ العبارة رقم (١٢): "تتوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح": جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي ٧٦,٣٣%. هذه النتيجة تشير إلى أن توفر الموارد البشرية والمالية يُعد عاملاً حاسماً في نجاح تنفيذ الاستراتيجية. يواجه العديد من المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة في تخصيص الموارد اللازمة، مما قد يؤثر سلباً على فاعلية الاستراتيجيات. دراسات سابقة، مثل دراسة بدران (٢٠١٨)، أكدت أن توفر هذه الموارد يشكل أساساً لتحقيق الاستراتيجية التعليمية في بيئات مختلفة.

■ العبارة رقم (١٨): "متابعة تنفيذ الاستراتيجية بانتظام وإجراء التعديلات المطلوبة عند الحاجة": جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي ٧٥,٣٣%. تشير هذه النتيجة إلى أهمية المتابعة المستمرة للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، عند وجود آلية مراقبة وتقييم دوري، يمكن التفاعل مع التحديات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، مما يحسن من الأداء بشكل عام، وهذا يتوافق مع ما ذكرته دراسة شمس الدين (٢٠٢٢) التي أكدت على أهمية المتابعة المستمرة لتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة.

■ العبارة رقم (١٩): "التواصل بشكل مستمر مع الأطراف الخارجية خلال تنفيذ الاستراتيجية": أيضاً حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي ٧٥,٣٣%. هذه النتيجة تشير إلى أهمية التواصل مع الأطراف الخارجية (مثل الهيئات التعليمية أو المجتمع المحلي) لضمان دعم التنفيذ الاستراتيجي، كما أن وجود تواصل فعال يمكن أن يعزز من فعالية الاستراتيجية ويوفر موارد إضافية ويدعم التفاعل مع المتغيرات الخارجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السالم (٢٠٢١) التي شددت على دور التواصل المستمر في نجاح المشاريع التعليمية.

■ العبارة رقم (١٣): "تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات بين العاملين وفقاً للخطة الاستراتيجية": جاءت في المرتبة الثامنة بوزن نسبي ٧٣,٦٧%، تشير هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من أن تحديد المسؤوليات يعتبر جزءاً أساسياً من أي استراتيجية، إلا أن العينة قد تعتبر عوامل أخرى مثل المشاركة والتواصل أكثر أهمية، وقد يعود السبب إلى أن توزيع المسؤوليات يُعتبر جزءاً من الإجراءات الروتينية التي لا تحتاج إلى اهتمام كبير مقارنة بالعوامل الأخرى التي تتعلق بالتحفيز والموارد.

■ العبارة رقم (٢٠): "توجد آلية لتقييم تنفيذ الاستراتيجية لتحسين الأداء المستقبلي": حصلت على نفس الوزن النسبي للعبارة السابقة ٧٣,٦٧%. هذه النتيجة تشير إلى أن وجود آلية تقييم ليس بنفس الأهمية مثل العوامل الأخرى مثل التواصل والمشاركة. ومع ذلك، تبقى هذه الآلية ضرورية لضمان تحسين الأداء في المستقبل، وهذا يتوافق مع ما ذكرته دراسة القحطاني (٢٠١٩) حول أهمية التقييم المستمر لتحسين نتائج تنفيذ الاستراتيجيات في المدارس.

ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد بشكل أساسي على عدة عوامل مثل المشاركة الجماعية، توفير الموارد الكافية، والمتابعة المنتظمة، في حين أن بعض العوامل مثل تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء ربما تكون أقل أهمية من وجهة نظر أفراد العينة مقارنة بالعوامل الأخرى، إلا أنها تظل جزءاً أساسياً في تحسين تنفيذ الاستراتيجيات التعليمية.

جدول (٥)
استجابات عينة الدراسة حول تقويم الاستراتيجية (ن = ١٥١)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	البدائل						العبارة
				منخفض		متوسط		مرتفع		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١٠	٠,٠١	١٣٢,١	٧١	٥,٣	٨	٧٦,٨	١١٦	١٧,٩	٢٧	٢١
٧م	٠,٠١	١٠٥,٣١	٧٢,٣٣	٦	٩	٧١,٥	١٠٨	٢٢,٥	٣٤	٢٢
٩	٠,٠١	١٢٢,٧٦	٧٢	٤,٦	٧	٧٤,٨	١١٣	٢٠,٥	٣١	٢٣
٦	٠,٠١	١٢٤,٨٢	٧٣	٣,٣	٥	٧٤,٨	١١٣	٢١,٩	٣٣	٢٤
٥	٠,٠١	٩١,٦	٧٣,٣٣	٦	٩	٦٨,٢	١٠٣	٢٥,٨	٣٩	٢٥
٣م	٠,٠١	١١٥,٦٤	٧٣,٦٧	٣,٣	٥	٧٢,٨	١١٠	٢٣,٨	٣٦	٢٦
٢	٠,٠١	٩٠,٣٧	٧٤	٥,٣	٨	٦٧,٥	١٠٢	٢٧,٢	٤١	٢٧
٣	٠,٠١	١١٩,٨٥	٧٣,٦٧	٢,٦	٤	٧٣,٥	١١١	٢٣,٨	٣٦	٢٨
١	٠,٠١	٨١,٣١	٧٥	٥,٣	٨	٦٤,٩	٩٨	٢٩,٨	٤٥	٢٩
٧	٠,٠١	١٠٥,٣١	٧٢,٣٣	٦	٩	٧١,٥	١٠٨	٢٢,٥	٣٤	٣٠

يتضح من الجدول السابق:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول تقويم الاستراتيجية في جميع العبارات لصالح البديل (متوسط)، حيث كانت قيم كا^٢ دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١. هذا يشير إلى أن تقويم الاستراتيجية يتم بشكل متوازن من قبل العاملين، لكنه يتطلب تحسينات وتعديلات دورية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

- العبارة رقم (٢٩): "استخدام نتائج التقييم كأداة لتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية": جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي ٧٥%. هذه النتيجة تشير إلى أن استخدام نتائج التقييم لتحفيز العاملين يُعتبر من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح في الاستراتيجية. يُعتبر التوجيه والتحفيز المستمر للعاملين من خلال التقييمات أداة فعالة لرفع مستوى الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر. وهذا يتماشى مع الأبحاث السابقة التي أكدت على دور التحفيز المستمر في تعزيز التفاعل الإيجابي مع الاستراتيجيات.
- العبارة رقم (٢٧): "إجراء مراجعة شاملة للاستراتيجيات بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في البيئة المدرسية": جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي ٧٤%. هذه النتيجة تدل على أهمية مراجعة الاستراتيجيات بانتظام لضمان تماشيها مع التغيرات والمتغيرات في البيئة المدرسية. التعديل الدوري للاستراتيجيات يعزز من القدرة على التكيف مع التحديات الجديدة، مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة.
- العبارة رقم (٢٨): "تعديل الاستراتيجية وفقاً لنتائج التقييم لضمان تحسين الأداء المستقبلي": جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي ٧٣,٦٧%. تشير هذه النتيجة إلى أن التعديل المستمر للاستراتيجيات بناءً على نتائج التقييم يُعتبر من الوسائل الأساسية لضمان تحسين الأداء في المستقبل. إن إدخال التعديلات الفعالة بناءً على التقييمات يعزز من استدامة نجاح الاستراتيجية على المدى الطويل.
- العبارة رقم (٢٢): "تُستخدم معايير محددة لتقويم مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية": جاءت في المرتبة السابعة بوزن نسبي ٧٢,٣٣%. هذه النتيجة تدل على أن وجود معايير محددة للتقويم يُعتبر من الأمور الضرورية لضمان وضوح عملية التقييم. رغم ذلك، يبدو أن العينة ترى أن العناصر الأخرى مثل التحفيز والتعديل المستمر أكثر أهمية لتحقيق النجاح.

- العبارة رقم (٣٠): "إعداد تقارير دورية لتوثيق نتائج تقييم الاستراتيجية وتقديمها لأصحاب القرار": جاءت في المرتبة السابعة أيضاً بوزن نسبي ٧٢,٣٣%. هذه النتيجة تشير إلى أهمية توثيق نتائج التقييم بشكل دوري وتقديمها للأطراف المعنية، لضمان اتخاذ القرارات المستنيرة. توثيق التقييمات هو عنصر رئيسي في تحسين العمليات الإدارية وتوجيه الخطط المستقبلية.
 - العبارة رقم (٢٣): "مقارنة الأداء الحالي للمدرسة مع الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية": جاءت في المرتبة التاسعة بوزن نسبي ٧٢%. تشير هذه النتيجة إلى أن مقارنة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية تعتبر خطوة مهمة، لكنها ليست بنفس الأهمية مقارنة بالعوامل الأخرى مثل التحفيز والتعديلات الدورية.
 - العبارة رقم (٢١): "تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بشكل دوري": جاءت في المرتبة التاسعة أيضاً بوزن نسبي ٧١%. تشير هذه النتيجة إلى أهمية التقييم الدوري لتحقيق الأهداف، ولكن يبدو أن العينة تعتبر عناصر أخرى مثل التوجيه والتحفيز أكثر أهمية في تحقيق النتائج المرجوة.
- من خلال هذه النتائج، يتضح أن تقييم الاستراتيجية يعتمد بشكل أساسي على استخدام التقييم لتحفيز العاملين وتوجيههم، بالإضافة إلى أهمية التعديلات الدورية للاستراتيجيات بناءً على النتائج المتاحة. كما يتضح من الجدول أن العينة تعتبر إعداد التقارير الدورية واستخدام المعايير المحددة من الأمور الأساسية ولكن ليست بنفس أولوية العوامل الأخرى مثل التحفيز والمراجعة المستمرة.
- والآن سيتم عرض نتائج واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من خلال الجدول التالي:

جدول (٦)

الأوزان النسبية والترتيب لواقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الوزن النسبي	واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي
٢	٧٤,٢٤	البعد الأول: صياغة الاستراتيجية
١	٧٤,٨	البعد الثاني: تنفيذ الاستراتيجية
٣	٧٣,٠٣	البعد الثالث: تقييم الاستراتيجية
	٧٤,٠٢	واقع أداء مديري المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول السابق:

- جاء تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأولى بوزن نسبي ٧٤,٨%، هذا يشير إلى أن مديري المدارس يولون أهمية أكبر لعملية التنفيذ الفعلي للاستراتيجية مقارنة بالصيغ الأخرى، والتنفيذ يُعتبر العنصر الأهم في النجاح العام للتخطيط الاستراتيجي، حيث أن تحويل الخطط إلى واقع فعلي يتطلب تكامل الجهود بين جميع الأطراف المعنية داخل المدرسة.
- جاء صياغة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بوزن نسبي ٧٤,٢٤%، هذه النتيجة تشير إلى أن عملية صياغة الاستراتيجية تحظى بأهمية كبيرة، لكن يأتي بعدها التنفيذ مباشرة من حيث الأولوية. على الرغم من أن صياغة الاستراتيجية هي الخطوة الأساسية التي تُبنى عليها بقية العمليات، إلا أن تركيز مديري المدارس يبدو أكبر على كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل عملي وفعال.
- جاء تقييم الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي ٧٣,٠٣%. هذا يشير إلى أن مديري المدارس يهتمون بمتابعة نتائج الاستراتيجيات وتقييمها، لكن بشكل أقل مقارنة بالصياغة

والتنفيذ. ومع ذلك، يُعتبر التقويم ضرورياً لضمان أن الاستراتيجية تبقى على المسار الصحيح وتحقق أهدافها، ويمكن أن يُستخدم لتعديل الاستراتيجيات بناءً على التغيرات والمستجدات. وبناءً على ذلك يتضح أن مديري المدارس يضعون التركيز الأكبر على تنفيذ الاستراتيجية، تليها صياغة الاستراتيجية و تقويم الاستراتيجية، وهذا الترتيب يعكس أهمية تطبيق الاستراتيجيات على أرض الواقع لضمان فعاليتها ونجاحها، كما يُظهر أن عملية التقويم، رغم أهميتها، تأتي في المرتبة الأخيرة مقارنة بالخطوات السابقة.

التعليق العام على نتائج المحور الأول:

١. أظهرت النتائج أن توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية يُعتبر من أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي، حيث أقر المديرون بأهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء التعليمي والإداري، وهو ما يتماشى مع الدراسات السابقة التي تؤكد دور التكنولوجيا في رفع مستوى الفاعلية التعليمية والإدارية، لذلك، يجب تعزيز استخدام الأدوات التكنولوجية في الاستراتيجيات التعليمية لتحقيق التعلم المدمج والابتكار.

٢. أظهرت النتائج أن تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية يُعد من الأولويات الهامة، وتسلب النتائج الضوء على أهمية الموارد المالية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يسهم تخصيص الأموال لدعم الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية ويمكن تعثر التنفيذ بسبب نقص الموارد.

٣. أوضحت النتائج أن إشراك جميع الأطراف المعنية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، بما في ذلك المعلمين، الإداريين، والطلاب، له دور كبير في نجاح الاستراتيجية، حيث يعزز ذلك شعور الجميع بالمسؤولية، ويزيد من التفاعل والدعم من كافة الأطراف المعنية، مما يساهم في نجاح الاستراتيجيات التعليمية.

٤. على الرغم من أن وضع مؤشرات الأداء جاء في ترتيب متأخر، إلا أن هذه المؤشرات تُعتبر أساسية لقياس مدى تقدم الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، كما أن تبني مؤشرات أداء واضحة يساعد المدارس في مراقبة تقدم تنفيذ الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، مما يعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي.

٥. تؤكد نتائج الدراسة على أهمية التقييم المستمر والتعديل حسب الحاجة، حيث يسمح التقييم المستمر للخطط الاستراتيجية بإجراء التعديلات الضرورية بناءً على التغذية الراجعة والتغيرات التي قد تطرأ، ما يساهم في تحسين فعالية التنفيذ وضمان التكيف مع المتغيرات.

المحور الثالث: التصور المقترح لمدير المدارس التعليم الثانوي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي

شهدت المملكة العربية السعودية نهضة كبيرة في المجال التعليمي خاصة التعليم قبل الجامعي، ويمثل التعليم الثانوي أهمية كبيرة في المنظومة التعليمية السعودية وذلك لأنه يقوم بإعداد الطلاب للمراحل الجامعية، ومدير المدارس التعليم الثانوي يعتبر هو الأعلى سلطة في مجال التعليم الثانوي وبحكم موقعه فهو المسؤول المباشر عن كل ما يحدث داخل المدرسة وقد أصدرت المملكة العربية السعودية مجموعة من القرارات التي تحدد مهام واختصاصات ومسؤوليات مدير مدارس التعليم الثانوي في المجالات الفنية والإدارية والمالية.

وبذلك، فإن مهام ومسؤوليات مدير مدارس التعليم الثانوي قد تعددت وتنوعت، خاصة في المرحلة الثانوية؛ فهو المسؤول عن تطوير العمل المدرسي على جميع المستويات داخل المدرسة بصورة كاملة وشاملة. ويتناول هذا التطوير عمليات تنفيذ المناهج الدراسية، وتنمية المعلمين والعاملين على المستوى المهني، وكذلك توثيق العلاقة بين المجتمع والمدرسة، والإشراف على طرق تعليم وتعلم الطلاب، والأنشطة والمهارات التي يتم تنفيذها داخل المدرسة. يشمل ذلك أيضاً القيادة

المدرسية، المناخ المدرسي، العلاقات الإنسانية مع العاملين، وغيرها من المسؤوليات (أبو سوار، ٢٠١٩)

ونتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي في الفترة الأخيرة، زادت أعباء مدير مدارس التعليم الثانوي، وكان من أهمها تحقيق الجودة، والاعتماد على توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وتفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم. كما تشمل مسؤولياته الإشراف على إدارة التغيير وقيادته من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وكذلك مسؤوليته في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وتتحدد مسؤولية مدير المدرسة الثانوية في مجال تطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال معرفة وتحديد القضايا الاستراتيجية التي تشكل العناصر الأساسية لتكوين الاتجاهات السياسية العامة للمدرسة، بهدف تحقيق تأثير مختلف على جميع جوانب العمل المدرسي. وتتمثل هذه القضايا الاستراتيجية في رؤية ورسالة المدرسة، ومنظومة القيم والمبادئ التي تسود المدرسة، ومستوى جودة الأداء التعليمي بها، ومستوى الخدمات التي تقدمها، وموقف المدرسة من الطلاب وأولياء الأمور، وآليات التصدي لمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. (الجابوري، ٢٠١٠)

أولاً: مبررات التصور المقترح:

في ضوء ما تقدم من تحليلات، يتضح أن هناك عدة مبررات لضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي لما يحققه من مزايا وإيجابيات من شأنها زيادة جودة وفعالية مدارس التعليم الثانوي، ويمكن تحديد هذه المبررات فيما يلي: (الحارجي، ٢٠١٠)

١) يزود التخطيط الاستراتيجي مدير مدارس التعليم الثانوي بالفكر الرئيسي لمدارسهم، الأمر الذي يساعدهم على تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات، فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات تتناسب مع الفكر الرئيسي للمدرسة، يجب تعديلها.

٢) يساعد التخطيط الاستراتيجي مدير مدارس التعليم الثانوي على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجههم، ومن ثم إرشادهم لصنع قرارات منطقية تتناسب مع هذه القضايا.

٣) يساعد التخطيط الاستراتيجي مدير مدارس التعليم الثانوي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتكامل أهداف العاملين مع أهداف المدرسة.

٤) يولد التخطيط الاستراتيجي الشعور لدى مدير مدارس التعليم الثانوي بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المدرسة، وتنمية المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها.

٥) يساعد مدير مدارس التعليم الثانوي على صنع القرارات الاستراتيجية المنطقية الرشيدة، التي يستطيعون من خلالها مواجهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة في المستقبل.

٦) لم تعد مهمة مدير مدارس التعليم الثانوي تقتصر على المتابعة والتقييم فقط، بل تعددت لتشمل المشاركة في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع.

٧) اتساع منظومة الجهاز الإداري في مدارس التعليم الثانوي لتحقيق أهداف المدرسة.

٨) التخطيط الاستراتيجي يُستخدم لاستقدام مجموعة من المشاريع الجديدة للمدرسة، التي تتوافق مع النظام التعليمي ومتطلباته.

٩) التخطيط الاستراتيجي يساعد مدير مدارس التعليم الثانوي على متابعة وتقييم ومراجعة الأولويات والأهداف في تطبيق الخطة التطويرية للمدارس الثانوية، بجانب تقديم التغذية الراجعة للعاملين.

ثانياً: مراحل التصور المقترح؛

يمر التصور المقترح بثلاث مراحل رئيسية، وهي: الإعداد الجيد للخطة الاستراتيجية، وضع الخطة الاستراتيجية ونشرها، تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويمها. ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي:

■ المرحلة الأولى: الإعداد الجيد للخطة الاستراتيجية

هذه المرحلة تساعد مدير مدارس التعليم الثانوي على معرفة مدى جاهزية المدارس لتطبيق الخطط الاستراتيجية. وهناك عدة خطوات يجب على مدير مدارس التعليم الثانوي اتباعها، وهي:

- (١) تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية، ويتكون هذا الفريق من مدير المدرسة، والوكلاء، والمعلمين، وممثلين لأولياء الأمور، وممثلين للمجتمع المحلي.
- (٢) تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، ويتضمن هذا التحليل دراسة البدائل والتغيرات الحالية وما يُتوقع من ظروف وأحداث مستقبلية داخل البيئة المدرسية، وتحديد مدى تأثيرها على مستقبل المدرسة، مثل الظروف الاجتماعية، السكانية، الاقتصادية، السياسية، والتكنولوجية. وتعتبر المنافسة بين المدارس من العوامل المهمة في تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، لأنها تساعد على تقييم الحاجات الحالية للمدرسة والتنبؤ بالحاجات المستقبلية.
- (٣) تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، ويتطلب هذا من مدير مدارس التعليم الثانوي فهم مكونات المدرسة، التي تتمثل في البرامج الأكاديمية الحالية، المعلمين، العاملين، التلاميذ، الأنشطة، البرامج المدرسية، وكذلك المباني، التجهيزات، الوسائل التكنولوجية. ويهدف التحليل إلى تدعيم عوامل القوة فيها والتقليل من تأثير عوامل الضعف.

■ المرحلة الثانية: وضع الخطة الاستراتيجية ونشرها

في هذه المرحلة، يتم وضع الخطة الاستراتيجية لمدارس التعليم الثانوي، ويجب أن يشارك فيها فريق إعداد الخطة الاستراتيجية المُشار إليه في المرحلة الأولى. وتوجد مجموعة من الخطوات ينبغي على مدير المدرسة اتباعها:

- (١) وضع رؤية واضحة للمدرسة ونشرها: ينبغي على مدير مدارس التعليم الثانوي خلق وتكوين رؤية ناجحة للمدرسة الثانوية، تتوفر بها مقومات القابلية للتنفيذ وتحمل عنصر الجذب للآخرين. يجب أن تحافظ هذه الرؤية على المساهمة الفعالة، وتركز على ما يجب أن تكون عليه المدرسة كمؤسسة تعليمية تراعي في عملها البيئة الداخلية والخارجية، وأن تكون مشتقة من رؤية وزارة التعليم قبل الجامعي، ويتم نشرها على جميع العاملين بالمدرسة.
- (٢) وضع رسالة واضحة للمدرسة ونشرها: ينبغي على مدير المدرسة الثانوية وضع رسالة واضحة للمدرسة، تحدد فيها المهمة الأساسية والأدوار التي يجب أن تقوم بها المدرسة، وكذلك التوجهات المستقبلية، يجب أن تُشتق الأهداف الاستراتيجية من رسالة المدرسة، وأن تتسم الرسالة بالوضوح، والدقة، والقابلية للتحقيق. كما يجب أن يتم نشرها على جميع العاملين بالمدرسة.
- (٣) تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة: تعتبر من الخطوات الهامة، حيث إن قدرة مدير مدارس التعليم الثانوي على تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح وواقعية تمكنه من السير بنجاح في باقي الخطوات الأخرى للخطة الاستراتيجية. يقوم مدير مدارس التعليم الثانوي بتحديد الأهداف والغايات المراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة ومقررة بالخطة.
- (٤) وضع خطط واضحة لسير العمل داخل المدرسة: يقوم مدير مدارس التعليم الثانوي بإعداد سجل خاص يتضمن الأهداف الخاصة بالخطة، مجالات العمل، توضيح الأزمنة، ووسائل

التنفيذ والتقييم لكل نشاط، كما يضع جدولاً زمنياً منظماً يشمل الأعمال اليومية، الأسبوعية، الشهرية، والسنوية، التي تتضمن أهدافاً وبرامج تربوية وتعليمية محددة، والمقرر إنجازها خلال الفترة الزمنية المحددة.

■ المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويمها

يعتمد مدير مدارس التعليم الثانوي الخطة الاستراتيجية بعد تجهيزها، ثم يقوم بتوزيعها على الجهات الأعلى المعنية بأمور التعليم لدراستها وإبداء الرأي فيها من الناحية القانونية ومن حيث قابليتها للتنفيذ.

- (١) **تحديد متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** ينبغي على مدير مدارس التعليم الثانوي إعداد دراسة وافية عن كيفية توفير الموارد المادية، البشرية، والزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة. كما يجب وضع خطة لتنمية الموارد الذاتية للمدرسة وتطوير فرص التمويل غير الحكومي.
- (٢) **تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** يقوم مدير مدارس التعليم الثانوي بترجمة الخطة الاستراتيجية إلى إجراءات عمل، ووضع خطة موضوع التنفيذ الفعلي، وتحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة، وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل إجراء. كما يجب تحديد المسؤولين عن التنفيذ وتقديم الدعم المستمر أثناء عملية التنفيذ.
- (٣) **تقويم مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** يقوم مدير مدارس التعليم الثانوي بالإشراف على الخطة الاستراتيجية أثناء عملية التنفيذ، بهدف ضمان سير الخطة وفق ما هو مخطط لها. ويقوم بتقويمها بصفة مستمرة بهدف معرفة جوانب القوة لتعزيزها وجوانب الضعف لتصحيحها.

ثالثاً: متطلبات التصور المقترح

- (١) نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل وخارج المدرسة.
- (٢) مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في وضع الخطة الاستراتيجية.
- (٣) الإعلام بالخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- (٤) توافر القوى البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- (٥) الاستعانة بالخطط الاستراتيجية للمدارس الحاصلة على الاعتماد.
- (٦) اختيار مدير المدرسة الذي يتمتع بعقلية علمية ونظرة موضوعية للأشخاص والأمر.
- (٧) إنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي بكل مدرسة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- (١) أبو سوار، أبو القاسم (٢٠١٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: الثقافة التنظيمية كمتغير متوسط دراسة تطبيقية على شركة أتوباس المحدودة للسيارات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- (٢) إبراهيم، حسام الدين السيد محمد والبوسعيدي، خميس بن عبد الله بن سعيد والبلوشية، بدرية بنت درويش بن صالح (٢٠١٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مج ٢، ع ٣٤، ص ص ٤٣٠-٤٦٠.
- (٣) آل مسلط، محمد أحمد (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية*، ٣٨ (٣).

- (٤) البلوشي، خولة (٢٠١٥). **مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة البريمي**. جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- (٥) البيشي، محمد ناصر (٢٠١٤). **التخطيط الاستراتيجي "مفاهيم وتطبيقات"**، الرياض: الشركة السعودية للنشر والتوزيع.
- (٦) الجبوري، حسن (٢٠١٠). **التخطيط الاستراتيجي في التعليم**، الدار العربية للعلوم ناشرون وموزعون، بيروت.
- (٧) الحارجي، أحمد محمد وآخرون (٢٠١٠). **التخطيط الإستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم**، القاهرة، دار الكتب.
- (٨) الحايك، أريج مصطفى (٢٠١٨). **متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان**. قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- (٩) الحريري، رافدة (٢٠٠٧). **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية**. عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- (١٠) الداود، خالد (٢٠١٥). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. **مجلة العلوم التربوية**.
- (١١) الزنفلي، أحمد محمود (٢٠١٢). **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربي**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- (١٢) السندي وآخرون (٢٠١٩). **دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان. جمعية الثقافة من أجل التنمية**.
- (١٣) السعودي، رمضان محمد (٢٠٢٢). **تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٠٧٤**.
- (١٤) السبكي، سلوي وآخرون (٢٠١٩). **الدليل التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي**. المكتب العربي للمعارف، القاهرة.
- (١٥) الشاعر، عدلي داود (٢٠٠٧). **دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى قادة المدارس الثانوية في محافظات غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (١٦) الشهري، محمد بن علي (٢٠١٠). **واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، السعودية**.
- (١٧) العتوم، عدنان ٢٠١٩. **القيادة والتغيير**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (١٨) الغامدي، عوض بن موسى ٢٠٢١. **وقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الابتدائية بقطاع العرضيين بإدارة تعليم القنفذة في ضوء سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية**. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفض للدراسات والأبحاث، ٩ (١).
- (١٩) القرآني، عبد الخالق محمد (٢٠١٢). **التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف**. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية الدراسات العليا جامعة أم القرى.

- (٢٠) الزهراني، علي بن عبد القادر عوضه (٢٠١٩). مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع، ١٨٢، ج ٣.
- (٢١) الهاشمي، علي خادم عبد الله (٢٠٢٠). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية*، ١٤ (٢).
- (٢٢) المطيري، نايف لافي (٢٠٢٠). درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في دولة الكويت لمبادئ التخطيط الاستراتيجي، *كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١٨٨ (٣).
- (٢٣) البحمدي، حمد بن هلال بن ناصر ٢٠٢٣. مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٩ (٤).
- (٢٤) خاطر، بيومي محمد (٢٠١٥). الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية. القاهرة، دار الفكر العربي.
- (٢٥) ضحاوي، بيومي محمد (٢٠١٤). رؤي معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (٢٦) عياصرة، عمر (٢٠١٨). حوكمة وإدارة الاستراتيجية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- (٢٧) عبد الوهاب، شرفاوي (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي أساس التميز والريادة والإبداع المؤسسي، إدارة الأعمال، ع ١٦٨، *جمعية إدارة الأعمال العربية*، القاهرة، مارس.
- (٢٨) فواز، نجوي بنت مفوز (٢٠٠٨). التفكير الاستراتيجي الأنماط الممارسات المعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- (٢٩) محمد، عيد عبدالجواد أحمد (٢٠٢١). التساوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس. *مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، ٢٤٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Department of Fiance (MAY 1998), *Strategic Planning Guidelines*, U.S.A Published by The California State.
- (2) Khamees, Madian Ibrahim (2023). The Degree to which Government Schools, Principals Use Strategic Planning in Reducing Educational Waste in the Capital Governorate Amman. *Jordanian Journal of Applied Sciences – Humanities Series*, 38(2).
- (3) Hasselkorn, P. (2000), *Strategic Management of Information and Communication Technology: The United States Air Force Experience with Y2K*, Washington, D.C. : National Academies Press.

-
- (4) Hasselkorn, P. (2000), *Strategic Management of Information and Communication Technology: The United States Air Force Experience with Y2K*, Washington, D.C. : National Academies Press.
- (5) Wheelen, L. & Hunger, D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, 9th ed., Prentice Hall In