

مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس سلطنة عمان

فهد سعيد علي الحراصي

أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملابا، كوالا لمبور، ماليزيا

ffm7m12@gmail.com

أشرف محمد زيدان

أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملابا، كوالا لمبور، ماليزيا

محمد يوسف

أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملابا، كوالا لمبور، ماليزيا

الملخص: تناولت هذه الدراسة الموسومة بيان مفاهيم التخطيط الاستراتيجي (مجالاته وأهدافه، وأهميته)، حيث هدفت إلى دراسة مستويات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمحافظة التعليمية) من وجهة نظر مديري ومديرات هذه المدارس. وقد تمت الدراسة وفق منهجيتين، الأولى تناولت الجانب النظري لموضوعات الدراسة حيث تناولت الدراسة مفهوم التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، والجانب التطبيقي والذي تم على مرحلتين، الأولى تحديد الأداة المناسبة للكشف عن مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي، والمرحلة الثانية وهي مرحلة التطبيق وجمع البيانات وتحليلها، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة بحثية وصلت إلى (٢٨١) مبحوث، من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظات (مسقط، والداخلية، والظاهرة) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان من أبرزها، أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في كل من محافظات مسقط والداخلية والظاهرة جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات الخمسة للاستبانة وبوزن نسبي (٤, ٧٩٪) وهو ضمن نطاق الفئة المتوسطة بناء على المحك المعتمد في الدراسة. لم تتحقق الفرضية الثانية حول ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة لمتغيرات (الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي والمحافظة التعليمية)، حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المتغيرات مع التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لعينة الدراسة عليه فقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات تم وضعها ضمن إطار يوضح مسؤولية التنفيذ، والفئة المستهدفة، وكان من أبرزها، ضرورة إعادة تقييم وضع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان نتيجة لغياب مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات هذه المدارس.

الكلمات المفتاحية: التعليم الأساسي، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة التربوية، سلطنة عمان.

المقدمة

نعيش عصرا تدفقت فيه المعرفة الإنسانية واختلفت الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية من مكان إلى آخر، وفاقت الإبداعات التكنولوجية والطموحات الاقتصادية توقعات الانسان، وتوثقت العلاقة بين الانتصارات العلمية والتكنولوجية وبين توافر نظم المعلومات في مختلف أوجه النشاط الإنساني، وأصبحت الحصيلة المعرفية لأي مجتمع هي القوة التي تصوغ حاضره وتؤمن مستقبله (Jubouri, 2010). وتعد العملية التربوية المحور الرئيسي والركيزة الاولى لبناء وتقدم وتطور المجتمعات وقيادتها إلى الأفضل، ومن هنا برزت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي التربوي لتحقيق الترابط بين التنمية التربوية والاقتصادية والاجتماعية (Haj, 2000).

وفي إطار الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في تحسين وتطوير الكفاءات المهنية لمدرء المدارس وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي داخل هذه المؤسسات التعليمية وكذلك ما قد يعكسه هذا التخطيط من تبعات في تنمية الأداء المدرسي داخل هذه المؤسسات من جميع العاملين بها الامر الذي سينعكس أيضا في تنمية المخرجات التعليمية لهذه المؤسسات التربوية كان من الجيد تسليط الضوء على هذا الجانب الحيوي والمهم والذي يعتبر العمود الأساسي لأي مؤسسة تحرص في تنمية مخرجاتها، من هنا تبنت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العام ٢٠١٥ مشروع نظام التنمية الشاملة، وهو ما يتماشى مع تنمية التعليم العالمي الذي تسعى جميع المؤسسات التعليمية العالمية إلى تحقيقه والوصول اليه من خلال تجويد مؤسساتها التعليمية، وكما نعلم بان التخطيط الاستراتيجي الناجح هو أحد ركائز التنمية. فكان لزاما على القائمين بوزارة التربية والتعليم ان يؤولوا هذا الجانب أهمية كبيرة خاصة وهم يتطلعون لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية (Ministry of Education, 2017).

مشكلة الدراسة

إن الصعوبات التي واجهت المجال التربوي كما تفيد الدراسات السابقة تمثلت في قلة الكوادر المدربة والمؤهلة على القيام بمتطلبات ومهام التخطيط وكذلك وجود ضعف عام في مفهوم التخطيط الاستراتيجي واهميته في المؤسسات التربوية وخاصة المدارس (مدرء المدارس). من هنا جاء إعلان وزارة التربية والتعليم خطتها الخمسية الثامنة ٢٠١١-٢٠١٥ والتي تضمنت ثلاثة عشر محورا للتطوير والتحسين، كان من أبرزها التخطيط الاستراتيجي، حيث وجهت الوزارة جميع المديرات التعليمية بالمحافظات التعليمية إلى الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس، وتعتبر المبادرة الأولى من قبل الوزارة للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث طالبت الوزارة كل مدرسة بوضع خطتها الاستراتيجية وفقا لظروفها وامكاناتها الذاتية (Saadi, 2010).

وبالرغم من الاهتمام والجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارسها الا أن ذلك لم يحقق الطموحات التي كانت تتطلع إليها الوزارة، ولا تكاد جميع مدارس السلطنة تعرف عن التخطيط الاستراتيجي الا القليل منها، حيث تؤكد دراسة استطلاعية قام (بها عيسان، صالحه، والمهدي، ياسر)، هدفت إلى معرفة مدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مدارس السلطنة، حيث توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى أن معظم افراد العينة ليس لديهم أي علم بالتخطيط الاستراتيجي او الخطة الاستراتيجية المدرسية (Isan & Mahdi, 2014)، كما يشير التقرير السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ إلى تدني معايير تفعيل التخطيط المدرسي بمتوسط وقدره (٥، ٣)، وكذلك تدني متوسط التطوير والتحسين الإداري للمدرسة بمتوسط (٧، ٣)، وعزى التقرير الصادر في ذلك إلى أن إدارات المدارس ما زالت تعاني من ضعف في مهارات إعداد الخطط

الاستراتيجية، بالرغم من وجود بعض المشاغل والدورات التدريبية، وربما يعود ذلك إلى ضعف المتابعة والتقييم في مجال التخطيط الاستراتيجي، وكذلك النظر في نظم واسس اختيار وترشيح مدراء المدارس (Ministry of Education, 2017).

أسئلة الدراسة

جاءت الدراسة لتجيب عن الأسئلة التالية:

- ١- ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟
- ٢- ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان؟
- ٣- هل تختلف درجة تقدير مديري المدارس لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة التعليمية)؟

فروض الدراسة

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظرهم تعزى الي متغير الجنس (ذكر، أنثى).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى الي متغير المؤهل الدراسي.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى الي متغير المحافظة التعليمية (مسقط-الداخلية-الظاهرة).

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- بيان مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- معرفة مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان.
- ٣- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في هذه المدارس في محافظات السلطنة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

أهمية الدراسة

يتمتع التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبيرة في مختلف المؤسسات على اختلاف خدماتها المقدمة، وتعد جودة ما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات مقياساً على التخطيط الجيد المسبق وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي حدا بهذه المؤسسات إلى ضرورة

تطوير إدارتها في مختلف مستوياتهم من خلال تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لديهم. ولذلك ينظر إلى أهمية هذه الدراسة من منطلق النقاط التالية:

١- هذه الدراسة ستبحث في أحد المواضيع المهمة في المجال الإداري نسبياً، وهو التخطيط الاستراتيجي، وما يفضي إليه من مهارات يمكن أن يكتسبها مديري المدارس من تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة نسبياً وخاصة في الدول النامية حديثة العهد، مترامناً مع المتغيرات المتلاحقة في الجوانب التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، التي يعيشها قطاع التعليم.

٢- كما أن وزارة التربية والتعليم قد طبقت نظام الجودة في مؤسساتها التعليمية والذي تهدف من خلاله رفع مستوى مخرجات التعليم، الأمر الذي يتطلب مواكبة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لما يشكله من علاقة طردية مع الجودة، حيث يعتبر القلب النابض لمفهوم الجودة، وبالتالي فإن نجاح مفهوم الجودة المدرسية مرتبط ارتباطاً كبيراً بتطبيق مدراء المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر من المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة في الوقت الحالي والمستقبل.

٣- تأتي هذه الدراسة استكمالاً لما بدأه الباحثون في مجال التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان وهي دراسات قليلة (في حدود علم الباحث) والتي لم تشمل كل المجالات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وخاصة تلك المتعلقة بمدى امتلاك مدراء مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي؛ لذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة إلى رصيد التخطيط الاستراتيجي في التعليم العماني.

٤- قد تفيد هذه الدراسة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة من خلال تعميم نتائج الدراسة على بقية المحافظات الست الأخرى في التعليم.

٥- قد تفيد هذه الدراسة طلاب الدراسات العليا في الخوض في موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإدارة المدرسية ومن زوايا أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية.

منهج الدراسة

أعتمد الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة المنهجين (الوصفي) و (التحليلي):

١- **المنهج الوصفي:** سيعمل الباحث على توظيف الإطار النظري في هذا الجانب والذي سيعمل من خلاله على توضيح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وإبراز الدراسات التي تناولت الموضوع، وخاصة تلك الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي المدرسي، بحكم ما ستقوم عليه هذه الدراسة من بحث واستقصاء.

٢- **الجانب التطبيقي:** سيقوم الباحث بتطبيق أداة الدراسة والتي تم تجميعها من مختلف الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس أو مجموعة الدراسات الأخرى التي كانت تقترب في مضمونها مع الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث، بعد تحكيم الأداة من قبل أساتذة متخصصين في الجامعة، وقياس صدق وثبات الأداة.

مجتمع الدراسة والعينة

قام الباحث في هذه المرحلة بتحديد مجتمع الدراسة حيث اعتمد على البيانات والإحصاءات الواردة من وزارة التربية والتعليم بشكل عام وقاعدة البيانات الخاصة بمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظات مسقط والظاهرة والداخلية وتحديد أعداد المدراء من الجنسين في هذه المدارس.

عينة الدراسة

وبعد الرجوع إلى قواعد البيانات في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظات مسقط والداخلية والظاهرة للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ فقد بلغ عدد مدارس التعليم الأساسي حسب الجدول التالي (Ministry of Education, 2017).

الجدول رقم (١) يوضح بيانات بعدد مدارس التعليم الاساسي في محافظات مسقط والظاهرة والداخلية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩

محافظة مسقط	عدد المدارس حسب إحصائيات ٢٠١٨/٢٠١٩	عدد مديري مدارس التعليم الأساسي الذكور في محافظة مسقط	عدد مديرات مدارس التعليم الأساسي الإناث في محافظة مسقط
	١٤٦	٤١	١٠٥
محافظة الداخلية	عدد المدارس حسب إحصائيات ٢٠١٨/٢٠١٩	عدد مديري مدارس التعليم الأساسي الذكور في محافظة الداخلية	عدد مديرات مدارس التعليم الأساسي الإناث في محافظة الداخلية
	١٣٤	٣٩	٩٥
محافظة الظاهرة	عدد المدارس حسب إحصائيات ٢٠١٨/٢٠١٩	عدد مديري مدارس التعليم الأساسي الذكور في محافظة الظاهرة	عدد مديرات مدارس التعليم الأساسي الإناث في محافظة الظاهرة
	٧٥	٢٤	٥١
مجموع مجتمع الدراسة		٣٥٥ مديرا ومديرة	

أدوات الدراسة

للوصول إلى نتائج الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات وتحليلها وبما يتناسب ومشكلة الدراسة وأهدافها، حيث تم اختيارها من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس وقام بتطويرها وفق الخطوات التالية:

١- تحديد مجالات الاستبانة وبما ينسجم مع اهداف الدراسة.

٢- تحديد الفقرات التي تناسب وكل مجال من مجالات الاستبانة.

٣- إعداد الاستبانة في وضعها الاولي والتي شملت على ٧ مجالات و ٦٩ فقرة.

صدق الاستبانة

قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين في مجال التنمية البشرية والإدارة التربوية، وطلب منهم ابدأ ملاحظاتهم وأراءهم حول مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوح الصياغة اللغوية، وتطابق المجالات مع اهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات التي أوصى بها المختصون فقد تم الاستغناء عن مجالين من مجالات الدراسة، ليصبح مجموع المجالات خمس مجالات، وعدد الفقرات (٥٣) فقرة في صورتها النهائية بدلا من ٦٥ فقرة.

ثبات الاستبانة

قام الباحث بقياس معامل الثبات باستخدام معادلة (الفكرونيباخ) بعد تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (٣٠) مديرا ومديره من خارج عينة الدراسة، وكانت نسبة معامل الفا (٠,٨٩١)، وهو ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بنسبة ثبات عالية.

مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي: ويعرف على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لتحديد وضع واتجاه مؤسسة ما بهدف إنتاج قرارات وأفعال تشكل ماهية المنظمة، وماذا تفعل، وكيف تفعل ما تريد فعله في الحاضر والمستقبل (Abdel Gawad, 2014).

التعليم الأساسي: هو نظام تعليمي موحد توفره الدولة لجميع الطلاب ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات دراسية، يهدف إلى توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من العلوم والمعارف والمفاهيم والمهارات المختلفة التي تمكن الطالب من الاستمرار في التعليم والتدريب وفقا لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم والتي يسعى التعليم الأساسي إلى تطويرها وتنميتها، خلال مراحلها والتي تقسم إلى مرحلتين: المرحلة الأولى: وتبدأ من الصف الأول وحتى الصف الرابع ويطلق عليها مرحلة التعليم الأساسي من ١-٤ وتكون هذه المرحلة مختلطة بين الجنسين (Educational Forum, 2017).

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين المدارس الثانوية في دولة الكويت، وأيضا معرفة الفروق الدالة احصائيا للكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية، وتقديم المقترحات والتصورات لتحسين أداء المدارس الثانوية في ضوء متغير التخطيط الاستراتيجي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد تكونت

عينة الدراسة من (١٢٢) مديرا ومديره من المدارس الثانوية بمحافظة دولة الكويت، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المفحوصين. وقد توصلت الدراسة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحديد الوظائف والاهداف الأساسية للتعليم ويسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد نقاط القوة واوليات التطوير فيما يتعلق بالمكانات المادية والبشرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في وضع الخطة المدرسية واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تدريب مدرء المدارس ومديراتها على الأساليب الحديثة في الإدارة وخاصة موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات لكونها من المواضيع المهمة والتي تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء في المدارس (Ajmi et. al., 2017).

الدراسة الثانية: درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي

تحدثت هذه الدراسة عن مدى ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية في استجابة المفحوصين، تبعا لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، وقد وظف الباحث استبانة مكونة من (٦٦) فقرة موزعة على سبعة محاور. وقد توصل الباحث من خلال جمع البيانات وتحليلها إلى أن درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة عزية لمتغير الخبرة ضمن المجال الأول "تمثية المعهد للتخطيط الاستراتيجي"، واطهرت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الثالث "رسالة المعهد" وأيضا في المجال الرابع "القيم" حيث جاءت باتجاه افراد العينة من حملة مؤهلات الماجستير. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات بناء على النتائج من أبرزها إنشاء دائرة معنية بالتخطيط ومتطلباته وتحديد الاحتياجات التدريبية مستقبلا، بحيث تتولى الاشراف والمتابعة على إدارات معاهد العلوم الإسلامية في السلطنة ورسم خطط استراتيجية شاملة لمعاهد العلوم الإسلامية، تكون واضحة المعالم، يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة التي أسست عليها هذه المعاهد (al-Abri, 2016).

الدراسة الثالثة: مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس التربية بالبنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد قام الباحث ببناء أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من (٥٨) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: (الرؤية، الرسالة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات افراد العينة لدرجة امتلاك مدرء ومديرات المدارس لمهارة التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة. فيما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة). وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب وتأهيل مديري المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي، كما أوصت بضرورة تطبيق هذه الاستراتيجيات في المدارس. الدراسة السابقة تناولت مهارات التخطيط الاستراتيجي لداء مدرء المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أن الباحث قام ببناء أداة الدراسة وهي الاستبيان لجمع بيانات الدراسة (Umrat, 2014).

الدراسة الرابعة: واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة ابوظبي التعليمية

تناولت الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة ابوظبي التعليمية وتأثير المتغيرات الديموغرافية لأفراد كمتغير (التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة) وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، واشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية وهي درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة اهتمام مدراء المدارس الثانوية بالتخطيط الاستراتيجي، وأيضاً درجة ممارسة مدارس التعليم العام بمنطقة ابوظبي التعليمية لمهارات للتخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى ان مستويات وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام كانت بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة أيضاً وجود درجة مرتفعة لدى إدارات المدارس في محور اهتمام إدارات المدارس لصالح المؤهل الدراسي تعزى لحملة شهادات البكالوريوس، كما أظهرت وجود دلالات إحصائية لمتغير الخبرة لذوي الخبرات المتوسطة، اما فيما يتعلق بمتغير الوظيفة فقد أظهرت النتائج وجود دلالات ذات فروق إحصائية لصالح المشرفين التربويين، ولم تظهر الدراسة اية فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص، وقد أوصى الباحث في دراسته إلى ضرورة اشراك أكبر قدر ممكن من العاملين بهذه المدارس في اعداد وتفعيل الخطة الاستراتيجية المدرسية (Lemon, 2014).

الدراسة الخامسة: درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة

وهي دراسة سعت إلى بيان درجة أهمية توفر القيادات الفاعلة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي وكذلك بيان درجة أهمية عناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الاستراتيجية حتى تحقق النجاح عند التنفيذ، وقد استخدم الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة، حيث طبقت على (٥٤) مدير مدرسة و(٩٦) مدير مساعد (وكيل مدرسة) و(٦١) مرشداً و(٣٠٤) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة توفر القيادة الفاعلة لدى مدير المدرسة لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، كما بينت أهمية المشاركة المجتمعية في إنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي (al-Amoudi, 2011).

الإطار النظري للدراسة

التخطيط

لقد ظهرت الكثير من التعريفات لمفهوم التخطيط ولكن أبرزها حسب رأي الباحث تلك التي تناولت مفهوم التخطيط في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين والحادي والعشرين والتي تناولت التخطيط كمفهوم اولي للتنمية بمختلف أنواعها وخاصة تلك المتعلقة بالتنمية البشرية والاقتصادية. وتكشف الجذور التاريخية والمؤلفات الأدبية التي تناولت التخطيط أن بدايات ظهور التخطيط كمفهوم اصطلاحى كانت في العام (١٩١٠) من قبل الاقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر) في مقال كتبه عن النشاط الاقتصادي في ذلك الوقت (Ganeema, 2017). وسيعمل الباحث على عرض مجموعة من التعريفات بغية الوصول إلى تعريف عام للتخطيط.

التعريف اللغوي للتخطيط

يقول ابن منظور: الخط: الطريقة المستطيلة في الأرض... وخط بالقلم: كتب؛ والتخطيط: التسطير؛ والخطّة: بكسر الخاء: الأرض والدار يخطها الرجل... يخطها ويبنى فيها. والخطّة: بالضم: شبه القصة والأمر (Arabic Language Academy, 2005).
فالتعريف الأول لمفهوم التخطيط: يعرفه فايول بأنه: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحصير له بإعداد الخطة المناسبة (Abbas, 2005). من خلال هذا التعريف يتبين ان تعريف التخطيط يستند على تقدير المستقبل والتنبؤ به وذلك من خلال توظيف عمليات التفكير من خلال رؤية البعد الزمني (Khamis, 1999).

والتعريف الثاني لمفهوم التخطيط: هو الأسلوب العلم... الذي يتضمن ح... الموارد البشرية... والمادية واستخدام... بطريقتهم... عملي... وإ... ل... احتياجات المؤسسة. يرى الباحث أن هذا التعريف يؤكد على أن التخطيط واحد من الأساليب العلمية التي يقوم على أساس احتياج الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم المورد المالي وتوظيفها بأحسن الطرق وذلك من خلال وضع خطة شاملة. والتعريف الثالث لمفهوم التخطيط: وهو تعريف جورج تيري والذي يعرف التخطيط بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الانظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (Hussein, 1996). ويرى الباحث أن هذا التعريف يربط التخطيط بالحقائق وذلك عند اختيار وانتقاء هذه الحقائق والأهداف التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه.

ويعرف الباحث التخطيط بأنه عملية أولية أساسية إدارية تسبق عملية التنفيذ على أساسه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وفق إطار زمن محدد ومن ثم وضع خطة واضحة لتنفيذ كفيفة بتحقيق هذه الأهداف ويعتبر التخطيط عملية شاملة متكاملة لاحتوائها على مجموعة من العناصر المهمة.

التخطيط الاستراتيجي

التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم والتي تأتي العولمة على راس هذه التطورات، وتحرر التجارة العالمية، والثورات الصناعية في مجال التكنولوجيا بشتى أنواعها، وما شهده العالم من تطور في الفكر الإنساني على مدى السنوات المتلاحقة والذي اكسب العالم تسارع كبير في شتى المجالات إلا أن التخطيط الاستراتيجي ظل مفهوماً عجز الكثيرين عن فهمه وتطبيق ابعاده لمسيرة هذه المتسارعات وخاصة في مجال التعليم (Hamdan, 2007).

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي واحدا من المفاهيم التي وجدت مجالاً خصباً في الدول المتقدمة، حيث استطاعت توظيفه بالصورة الصحيحة في مختلف المجالات وخاصة في مجال التعليم الذي من خلاله أحدثت نقلة نوعية في مجال الفكر الإنساني الذي يعد صانع الحضارة، وماتزال الكثير من دول العالم تبحث عن السر في تقدم الدول الصناعية الكبرى في مختلف الميادين، الا أن الإدارة الاستراتيجية الناجحة هي الجواب لتلك التساؤلات في الوقت الذي نجح... حيث... في الدول المتقدمة في توظيف مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بشكل ناجح... (Haynes, 2001).

إن منطق التخطيط الاستراتيجي يحتم النظر والتعامل معه بوصفه فلسفة أكثر من كونه وظيفة تقوم بها الإدارة الاستراتيجية الحديثة لتوجيه حركة التغيير والنماء، فالمستقرىء لأدبيات التنمية يجد تباينا واضحا في ترتيب عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحل بناء الخطة الاستراتيجية، وخصوصا بين المخططين الاستراتيجيين في إدارة الاعمال من جهة، وبين المخططين الاستراتيجيين في الميدان التعليمي بصفة عامة، حيث ان المخططون الاستراتيجيون في إدارة الاعمال عندما يبدؤون في بناء الخطة الاستراتيجية لأي مؤسسة فهم يبدؤون بالرؤية إلى الرسالة فالغايات الاستراتيجية، ثم ينتقلون إلى تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وباستخدام مصفوفة (سوات) يحددون الفجوة بين وضع المؤسسة الحالي والمستقبل المنشود، وذلك وفقا لحجم ونوع هذه الفجوة من خلال صياغة البديل الاستراتيجي المناسب، والممكن لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، ثم ينتقلون إلى وضع الأهداف الاستراتيجية تمهيدا لترجمتها إلى اهداف تفصيلية في صورة برامج ومشاريع وانشطة ومشروعات، وهكذا من خلال وضع الخطة التفصيلية التنفيذية ، وتطبيقها، ومراقبتها وتقييمها (Ghorab, 1996).

في الجهة المقابلة نجد ان هناك من يبدأ التخطيط بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ومن خلال تحليل نموذج التحليل الرباعي (سوات) يتم وضع الرؤية، ثم الرسالة، فالأهداف الاستراتيجية في إطار الاستراتيجية التي تعبر عن توجه المؤسسة، ثم ترجمة هذه الأهداف إلى اهداف إجرائية تفصيلية قابلة للتطبيق، تمهيدا لوضعها موضع التنفيذ ثم المتابعة والتقييم، حتى الوصول إلى خطة استراتيجية مكتملة الأركان بشكل جديد (Al-Arif, 2004).

تعريف التخطيط الاستراتيجي

لقد أصبح مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم الشائعة بين المخططين في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية وغيرها من مجالات المجتمع وهو مصطلح مشتق من اللغة اليونانية، وتحمل هذه الكلمة في معناها "فن الجنرالات" الا ان استخدامها في الوقت الحالي أصبح في كافة مجالات وميادين حياة الناس بشكل عام (Yassin,1998).

لقد حظي التخطيط الاستراتيجي بالكثير من العناية والرعاية من قبل المختصين في مجال التنمية المستدامة وخاصة التنمية البشرية، وحظي بالعديد من التعريفات خلال الفترة الماضية واخذت هذه التعريفات في الانحدار نحو التخصصية بحيث وضع كل مجال من مجالات الحياة المختلفة تعريفا مشتقا يميل إلى جانبه، الا ان تعريف التخطيط الاستراتيجي ضل كمفهوم هو نفس التعريف المتفق عليه من قبل المختصين في هذا المجال (Youssef, 1983).

وهنا سيعمل الباحث على تقديم بعض من هذه التعريفات التي شملت كافة الميادين والمجالات المختلفة لتأكيد مفهوم التخطيط الاستراتيجي. فالتعريف الأول هو مجموعة من الترابطات بين الأهداف الاستراتيجية ومراحله والتشريعات الاستراتيجية المتضمنة للسياسات العامة للمجتمع او المؤسسة، بغية تحقيق التكامل فيما بينها بما يضمن تظافر الجهود نحو تحقيق الغايات المحددة بأقل جهد وتكلفة وأفضل الطرق وادقها، وذلك في ضوء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتلاحقة (Khtab, 2004). والتعريف الثاني التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق، حاجات المستهلك، والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، ومدى توافر الموارد الإنتاجية، التي تؤدي إلى استغلال فرص استثمارية محددة وللمواجهة المتغيرات الجديدة في السوق المحلي والخارجي (Husseini, 2000).

مراحل التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي مسلسلا من الاحداث التي يتم ترتيب احداثها بشكل منطقي وعلمي، فهو قائم على جمع البيانات والمعطيات وتحليلها بغية اتخاذ القرارات المستقبلية الصحيحة والتي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وهنا سيرعرض الباحث بشكل مختصر مراحل التخطيط الاستراتيجي كما اتفقت عليه معظم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وكذلك معظم النماذج العالمية التي تبنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي (Rhoades, 2000).

أولاً: مرحلة الاعداد للتخطيط: يسمى بعض الباحثين هذه المرحلة بمرحلة "التخطيط للتخطيط" وتمتاز هذه المرحلة باتخاذ قرارات التخطيط الاستراتيجي والبدء في وضع البنات الأولى للتخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغير (التخطيط) (Khamisi, 2007).

ثانياً: مرحلة تحليل الوضع الحالي: وتعتمد هذه المرحلة على اجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة ومعرفة الظروف والمعوقات التي قد تسبب مستقبلا في عرقلة عملية التخطيط الاستراتيجي والتسهيلات المتاحة التي يمكن الاستفادة منها وتوظيفها لتحسين وتسريع عملية التخطيط الاستراتيجي (Almaghrebi, 2003).

ثالثاً: مرحلة التنفيذ: هي المرحلة التي يتم فيها تنفيذ الاستراتيجية ضمن بيئة العمل، فهي مرحلة تهدف إلى تطبيق كافة خطوات التخطيط الاستراتيجي وذلك بناء على المدة الزمنية التي تم تحديدها سابقا ضمن مرحلة التخطيط للعملية. ومن الاهمية بما كان توظيف كافة الإمكانيات المتاحة والتي تم تحديدها مسبقا لإجراء عملية التخطيط (المادية، والبشرية) (Hamlawi, 1993).

رابعا: مرحلة التقييم: وهي المرحلة الرابعة والأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وتعتمد هذه المرحلة كلية على المرحلة السابقة حيث ان عملية التقييم قائمة على نتائج عملية التنفيذ، ويتم خلال هذه المرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ وإصدار التقارير الخاصة بمستويات الإنجاز، وإبراز نقاط الضعف التي لازمت مرحلة التنفيذ، وتهدف كذلك إلى معالجة كافة الأخطاء التي قد تحدث اثناء عملية التنفيذ، ووضع الحلول البديلة لهذه الأخطاء لتداركها مستقبلا (al-Ajmi, 2008).

التخطيط الاستراتيجي المدرسي

قبل حوالي أكثر من ٢٨ عاما نادي العالم والباحث هوجز بأن على مدير المدرسة أن يقدم شيئا جديدا في مدرسته وان يحدث تغيرا في مختلف الجوانب داخل هذه المؤسسة، لكون أن المدير هو القائد التعليمي والتربوي في المدرسة وهذا ما هو سائد لدى معظم الباحثين والمجتمعات وما يجب أن يكون عليه المدير، لكونه مضطلع بالمهام الحيوية داخل هذه المؤسسة والتي تمثل اتخاذ القرارات والإجراءات، والقدرة على التعامل مع صراعات العمل وإدارتها والتكيف معها، والأخذ بمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة خاصة ونحن في خضم ثورة معرفية عالمية أو ما يسمى بالمدرسة المنفتحة. كذلك من ضمن المهام الحيوية التي تعتبر من اختصاصات مدير المدرسة هو تنظيم الاتصال والتواصل بين العاملين في المؤسسة وبين المجتمع الخارجي بكافة أطيافه، ومن هنا فإن الحاجة أصبحت ماسة إلى استدعاء التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة وضمن أولويات مدير المدرسة، بهدف حل المشكلات (Ghoneim, 2005).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الناجح هو الذي يقود مدير المدرسة لإعداد خطته وفق منهج جية علمية تبدأ من مرحلة الاستعداد والتهيئة للتخطيط (التخطيط للتخطيط) ، ثم مرحل لة دليل واقع البيئة التخطيطية (تشخيص الواقع) بما فيها من عمليات: جمع البيانات ووصفها، وتحليلها، وبناء المؤشرات التربوية، وذلك بقصد بناء رؤية المدرسة وأهدافها، ثم تصميم الخطة التنفيذية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تحقق ما رسم من أهداف، ثم مرحلة متابعة وتقويم الخطة لضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية (Bahri, 2010).

تعريف التخطيط الاستراتيجي المدرسي

لقد برزت العديد من التعريفات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث يرى (Ghatas) أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو عملية اتخاذ القرارات بما يتعلق بأهداف المؤسسة التعليمية، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق الأهداف. ويعرفه (Davis) بأنه التحليل المنظم للمؤسسة التعليمية وبيئتها، وتكوين مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الأساسية لمساعدة المؤسسة على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة (Noureddine, 2008).

أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي من الجوانب الاجرائية التي تتخذها المدرسة كوسيلة لتطوير الاستراتيجية التي تتبناها من خلال ترجمتها إلى فعاليات واحداث خلال مرحلة زمنية محددة ووفق اجراءات تخدم الخطة بشكل مباشر (Mohammed, 2012). ويعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة لازمة لمدير المدرسة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين أدائها، وتوحيد مخرجاتها، فهو يعمل على نقل المدرسة إلى واقع أفضل من خلال تحسين مستويات أداء العاملين والطلاب، فالتخطيط الاستراتيجي باختصار يعمل على رفع مستوى كفاءة العمل المدرسي (Karmasha, 2010). ويكتسب التخطيط الاستراتيجي أهميته من كونه أساس الإدارة المدرسية الناجحة، ويشكل مدير المدرسة الركن الأساسي في عمليات وانشطة المدرسة المختلفة، ويمكن القول بان نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يكون في المقام الأول لمدير المدرسة من خلال ما يتمتع به من قدرات وسمات قيادية وإدارية ناجحة، من هنا تأتي أهمية ممارسة مدير المدرسة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي بأسلوب علمي، قائم على دراسة الوضع الحالي للمدرسة والتنبؤ بالمستقبل وتحديد وضع المدرسة وامكانياتها للإبحار في اتجاه التغيير والتطوير، اخذا في الحسبان ما يمكن ان تتعرض له المدرسة من صعوبات وعقبات خلال مسيرتها التطويرية (Najjar, 2010).

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي من خلال كونها الوسيلة الأساسية والضرورية لمدير المدرسة، التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل قاعدة الأساس ونقطة الانطلاق وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل أساس العمل المدرسي وتؤثر في أدائه واستخدامه كأداة لمعرفة وتحديد الهوة بين الواقع والمستقبل، وتحديد المسار بشكل واضح ومخطط ويعمل على خلق التعاون بين جميع العاملين بالمدرسة من خلال العمل بروح الفريق الواحد ويعمل على زيادة قدرة المدرسة على التكيف لأبرز الاحتمالات المستقبلية وتقلباته والطريقة المثلى في تحسين أداء العاملين والطلاب والمدرسة بشكل عام وتوحيد المخرجات التعليمية وينجب التخطيط والفشل، ويقلل من المخاطر ويساعد في إدارة الازمات ويساعد المدرسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال قدرته على احداث التغييرات الإيجابية المناسبة، والتي تضمن تحقيقا أفضل لرسالة واهداف المدرسة باتجاه العاملين والطلاب والمجتمع.

ويرى الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي تبرز من خلال كونه يوفر لمدير المدرسة ضمان وسلامة سير العمل المدرسي، بشكل مرن ودقيق وبما يحقق الأهداف المرجوة خلال العام الدراسي، حيث يعمل على تغطية كافة البرامج والأنشطة والفعاليات بشكل علمي ومنظم (Haggai, 1999).

نتائج الدراسة

قام الباحث بإجراء كافة المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال تطبيق استبانة الدراسة على عينة الدراسة، من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS للوصول إلى نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وإصدار الحكم على مستويات الاستجابة لأفراد العينة، وقد استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي، وذلك لتحديد المحك المعتمد في تحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1)، وذلك باعتبار أن الدرجة الأعلى يقابلها الوزن النسبي فيما يخص المقاييس المحكية، حيث تعتمد هذه المقاييس درجات الاتقان مطلباً أساسياً لامتلاك المهارة، وقد تم تصميم مقياس ليكارت (Likert)، على أن يمثل الرقم (5) العلامة الكبرى للاستجابة في درجات المقياس، بينما يمثل الرقم (1) أدنى تقديرات المقياس للاستجابة.

طريقة حساب المحك المعتمد في الدراسة

من خلال الرجوع للدراسات السابقة التي تناولت درجة ممارسة أو امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي بتطبيق مقياس التخطيط الاستراتيجي (الاستبانة) فإن جميع الدراسات السابقة اعتمدت المقياس الخماسي كمحك معتمد لتحديد مستويات الاستجابة لدى المفحوصين، كدراسة (al-Abri, 2016) ودراسة (Skeik, 2008) ودراسة (Lemon, 2014) ودراسة (Abu Hashem, 2007) ودراسة (Ambosaidi, 2012) والتي اعتمدت في تفسيرها لمستويات الأداء أو الممارسة أو الامتلاك للمهارة هو (٦٠٪) كحد أدنى لقبول ممارستها، وبالتالي فإن مجمل هذه الدراسات اعتبرت أن العبارات التي حصلت على وزن نسبي أقل من (٦٠٪ - ٧٠٪) دلت على أداء ضعيف في ممارسة المهارة أو مستوى متدني في امتلاك المهارة، بينما صنفت العبارات التي حصلت على وزن نسبي تراوح بين (٧٠٪ إلى ٨٠٪) في المستوى الجيد للممارسة أو امتلاك المهارة، فيما حددت العبارات التي حصلت على وزن نسبي تراوح بين (٨٠٪ إلى ٩٠٪) ضمن المستويات العالية من الأداء والامتلاك، فيما حددت الوزن النسبي (٩٠٪) للعبارات التي تمثل المستويات العالية جداً من الممارسة والامتلاك.

عليه فإن الدراسة الحالية ستعتمد على معرفة الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة من خلال معرفة مدى المتوسطات الحسابية وذلك بحساب المدى بين درجات المقياس الليكارت (4=5-1)، ثم بقسمة ناتج المدى بين درجات المقياس على أعلى درجات المقياس وهي (٥) للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، بعدها يتم إضافة ناتج طول الخلية مع أقل قيمة في المقياس وهي (١) الواحد الصحيح، ليصبح طول الخلية بعد الإجراءات الحسابية السابقة للمقياس (٨٠, ١) والجدول التالي يوضح أطوال الخلايا مع الوزن النسبي لكل خلية مقابلة:

الجدول رقم (٢) جدول حساب المحك المعتمد في الدراسة

درجة الاستجابة في المقياس الديكارتي Likert	الوزن النسبي المعتمد لكل طول من أطوال الخلية	ناتج طول الخلية
منخفضة جدا	اقل من ٦٠٪	١-١,٨٠
منخفضة	٦٠٪-٧٠٪	١,٨١-٢,٦٠
متوسطة	٧١٪-٨٠٪	٢,٦١-٣,٤
عالية	٨١٪-٩٠٪	٣,٤١-٤,٢
عالية جدا	٩١٪-١٠٠٪	٤,٢١-٥

أولا الإجابة على السؤال الثاني

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في كل من محافظات مسقط والداخلية والظاهرة؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي الخمسة الموجودة في إستبانة الدراسة، وتم ترتيبها حسب الوزن النسبي الذي حصل عليه كل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك لمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي من مهارات التخطيط الاستراتيجي في كل من محافظات مسقط والداخلية والظاهرة؟

الجدول رقم (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الممارسة
١	المحور الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة	٤,١٩	٠,٣٥٨	٨٣,٨٪	الأول	متوسط
٢	المحور الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة	٤	٠,٤٢١	٨٠٪	الثالث	متوسط
٣	المحور الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	٤,١٤	٠,٣٨٠	٨٣,٥٪	الثاني	متوسط
٤	المحور الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	٣,٩٤	٠,٤٢٦	٧٩٪	الرابع	متوسط
٥	المحور الخامس: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	٣,٥٥	٠,٤١٦	٧١٪	الخامس	متوسط
٦	الدرجة الكلية لجميع مجالات الاستبانة	٣,٨٦٨	٠,٤٠٠٢	٧٩,٤٪		متوسط

من خلال الجدول السابق (٢، ١١) يتضح ترتيب المجالات جاء بناء على الوزن النسبي لها حيث يظهر أن مجال درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة جاء في المرتبة الأولى حيث حصل على وزن نسبي (٨، ٨٣٪)، فيما احتل مجال درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٠، ٨٠٪)، وجاء مجال درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٥، ٨٣٪)، وفيما حل مجال درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة بوزن نسبي (٨، ٨٧٪)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة بوزن نسبي (٧١٪).

ومن خلال ذلك يتضح أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في كل من محافظات مسقط والداخلية والظاهرة جاءت بدرجة عالية في جميع المجالات الخمسة للاستبانة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (صالحه عيسان وياسر المهدي، ٢٠١٤، ص ٢٦-٢٨)، حيث بينت الدراسة أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدارس السلطنة جاء بدرجة متوسطة، وكذلك أيضا بالنسبة لدرجة ممارسة فروع التخطيط الاستراتيجي المدرسي جاءت بدرجة متوسطة، وتعود الدراسة السبب في ذلك إلى قلة الوعي بمفاهيم ومهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وبالتالي قلة الوعي بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس، والأمر يعود من وجهة نظر الباحث إلى قلة التركيز عليه من قبل المسؤولين في الوزارة بسبب وجود ضعف في جوانب التنسيق بين المسؤولين في وزارة التربية والتعليم المعنيين بصنع القرار وبين المنفذين على مستوى المدارس الأمر الذي انعكس على قلة توجيه التدريب نحو تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لإدارات المدارس. والجدول التالية توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات الاستبانة حسب المجال الذي تندرج فيه.

فقرات المجال الأول: "درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة"

جدول رقم (٤) يبين درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة	٤,٦١	٠,٥٢٣	٩٢,٢	١
٢	أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة	٤,٥٧	٠,٥١٢	٩١,٤	٢
٣	أشرك العاملين في المدرسة في صياغة رسالة المدرسة	٣,٨٢	٠,٥٤٧	٧٦,٤	٩
٤	أبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة	٤,٥٠	٠,٥٣٨	٩٠	٥
٥	أصوغ رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع	٤,٥١	٠,٤٥٢	٩٠,٢	٤
٦	أعمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة	٣,٩١	٠,٦٠١	٧٨,٢	٨
٧	أحدد بوضوح الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها	٤,٠٨	٠,٥٩٨	٨١,٦	٧
٨	أحدد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة	٣,٤٩	٠,٥٢٢	٦٩,٨	١١
٩	أركز عند صياغة الرسالة على احترام ثقافتها	٤,٠١	٠,٥٤٩	٨٠,٢	٦

٣	٩٠,٦	٠,٦١٢	٤,٥٣	رسالة المدرسة نابعة من بيانات سابقة حول حاجات ومتطلبات المدرسة	١٠
١٠	٧٧,٢	٠,٦٢٠	٣,٨٦	أشرك المجتمع المحيط في صياغة رسالة المدرسة	١١

من خلال الجدول السابق والذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المجال الأول وعددها (١١) فقرة يتضح التفاوت في الوزن النسبي لمتوسط استجابات أفراد العينة على المقياس، حيث يظهر أن الفقرات رقم (١-٢-٤-٥-١٠) جاءت بأوزان نسبية عالية، حيث أن الفقرة رقم (١) والتي تنص على، "أراعي الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي وقدره (٢, ٩٢٪). والفقرة رقم (٢) والتي تنص على، "أحدد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة" جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي وقدره (٤, ٩١٪). والفقرة رقم (١٠) والتي تنص على "رسالة المدرسة نابعة من بيانات سابقة حول حاجات ومتطلبات المدرسة" جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي وقدره (٦, ٩٠٪). فيما جاءت الفقرة رقم (٥) بوزن نسبي وقدره (٢, ٩٠٪). وحلت الفقرة رقم (٤) بوزن نسبي وقدره (٩٠٪). ومن خلال النظر إلى استجابة أفراد العينة لهذه الفقرات فإننا نلاحظ وجود اتفاق عالي على هذه الفقرات الخمس، وهذا يتفق مع توجهات مديري المدارس حول أهمية مراعاة الوضوح والدقة عند وضع رسالة المدرسة وتحديد المهمة التي أوجدت من أجلها المدرسة لما تمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع وإبراز دور وأهمية المدرسة كمؤسسة تعليمية تعمل وفق أسس ومبادئ ضمن منظومة المجتمع، الأمر الذي يعكس من خلال هاتين الفقرتين اهتمام مدرء المدارس بهذا الجانب، كما وأيضا الاهتمام بأهمية ما يفرزه نظام تطوير الأداء المدرسي حول بناء رسالة المدرسة فيما يتعلق بأولويات التطوير، حيث يعد برنامج تطوير الأداء المدرسي من البرامج الفاعلة والتي تعتمد عليها المدرسة في بناء خطتها ورسالتها من خلال ما يفرزه النظام من بيانات تستقرئ احتياجات المدرسة بشكل عام، وهذه النتائج جاءت متفقة مع دراسات سابقة كدراسة (Skeik, 2008)، والتي أظهرت نتائج الدراسة فيها ان الفقرتين (٢ و٥) حصلت على وزن نسبي عالي مقارنة ببقية الفقرات، فيما حصلت الفقرة رقم (٨) والتي نصت على أحد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة" على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي وقدره (٨, ٦٩٪).

ويفسر الباحث هذه النتائج بعدم إشراك مدرء المدارس في وضع التشكيلة السنوية للمدارس والتي تصدر عن دائرة التخطيط والمعلومات التربوية بالمديريات العامة للمحافظات التعليمية، وإنما تكتفي هذه الدائرة بإرسال نسخة من التشكيلة في نهاية كل عام دراسي توضح فيها حاجة المدرسة من المعلمين والفنيين والإداريين وبقية العاملين بالمدرسة وعدم تمكين مدرء المدارس من التخطيط للاحتياجات المالية للمدرسة والخاصة بتنفيذ المشاريع والفعاليات والبرامج للمدرسة والتي تعين المدير على وضع الخطة المناسبة والتي تتناسب والإمكانات المادية المتاحة للمدرسة، حيث يتم تمويل المدرسة بمبلغ مالي تحت مسمى (المخصصات المدرسية) بشكل فصلي وذلك حسب إعداد الفصول والكثافة العددية للطلاب بالمدرسة وهذا يقيد مدير المدرسة في عمليات الصرف الخاصة بالخطط والبرامج المعدة.

فقرات المجال الثاني: "درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة"

جدول رقم (٥) يوضح درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	رؤية مدرستي نابعة من الرؤى والتغذية الراجعة من العاملين بالمدرسة	٤,٢٨	٠,٥٦٢	٨٥,٦	١
٢	أضع رؤية تتطلع للمستقبل مع مراعاة الوضع الراهن للمدرسة.	٣,٨٥	٠,٦٥١	٧٧,٠%	٩
٣	أضع في رؤية المدرسة بعضاً من التحدي المتواصل	٤,٠٨	٠,٥٧٨	٨١,٦	٣
٤	أحفز العاملين على تحقيق مستوى عالي من الإنجاز	٤,١٢	٠,٦١٨	٨٢,٤	٢
٥	رؤية مدرستي بسيطة وواضحة وطموحة ومعلنة.	٤,٠٠	٠,٧٠١	٨٠	٤
٦	اعزز مركز المدرسة على التنافس مع المدارس الأخرى	٣,٩٩	٠,٦٨٩	٧٩,٨	٥
٧	أزيد من فاعلية مدرستي ونتاجيتها.	٣,٩١	٠,٥٧٤	٧٨,٢	٦
٨	أقوم بتحديد طرق الوصول لتحقيق رسالة المدرسة.	٣,٩٠	٠,٥٩١	٧٨,٠	٧
٩	أعمل على أحداث عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمدرسة.	٣,٨٧	٠,٦٨٢	٧٧,٤	٨

يتضح من خلال الجدول السابق (٤) والذي يوضح متوسطات الفقرات الخاصة بالمجال الثاني والوزن النسبي أن أفراد العينة اجابوا بأهمية صياغة الرسالة بنسبة (٨٠٪) وهذا يدل على اهتمام مدراء المدارس بصياغة الرسالة ضمن الخطة الاستراتيجية. حيث احتلت الفقرة رقم (١) المرتبة الأولى والتي نصت على "رؤية مدرستي نابعة من الرؤى والتغذية الراجعة من العاملين بالمدرسة" بوزن نسبي وقدره (٨٥,٦). فيما احتلت الفقرة (٤) على المرتبة الثانية بوزن نسبي وقدره (٨٢,٤).

وهذا يؤكد أن الرؤية أحد المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، حيث تعتبر التغذية الراجعة للعاملين بالمدرسة أحد أبرز روافد صياغة الرؤية داخل المدرسة، وهذا يعزى إلى ما حققه نظام تطوير الأداء المدرسي، حيث أن النظام يعطي صورة واضحة لحاجات العاملين والتغذية الراجعة لهم، مع عدم إهمال بقية العناصر الأخرى التي ترفد صياغة رؤية المدرسة الخاصة بالمبنى المدرسي والطالب وطرق التدريس وزيارات المشرفين وغيرها من الأمور الفنية التي يعتبرها مدير المدرسة أحد الروافد المهمة في تزويده بصورة واضحة عن متطلبات المدرسة عند وضع الرؤية.

وتتفق نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة (Shiblaq, 2006)، حيث أن نتائج الدراسة أظهرت أن صياغة الرسالة حصلت على (٨٠٪) كوزن نسبي، ودراسة سكيك (٢٠٠٨) التي أشارت إلى أن الوزن النسبي لمهارة صياغة الرسالة حصل على (٨٦٪) فيما اختلفت الدراسة مع دراسة (Umrat, 2014)، والتي بينت أن مهارة صياغة الرسالة حصلت على وزن نسبي (٧٢٪، ٤) حيث نصت الفقرة رقم (٩) جاءت بوزن نسبي وقدره (٧٧٪، ٤) والفقرة (٢) بوزن نسبي وقدره (٧٧٪).

ويعزي الباحث ذلك إلى عدم تمكين مدرء المدارس من إجراء أي تغييرات أو تعديلات في الجوانب الإدارية وعدم وضوح الرؤية العامة للوزارة الخاصة بتفويض الصلاحيات لمدرء المدارس الأمر الذي يحد من صلاحياتهم بشكل كبير وخاصة عند رغبتهم في استقرار المستقبل من خلال تحديد إمكانيات المدرسة وتوفير المتطلبات اللازمة لتضمين الرؤية تطلعاتهم المستقبلية إلا من خلال الرجوع إلى المديرية التعليمية وبشكل محدود فقط، وهذا بدوره يحد من قدرات مدرء المدارس على أحداث أي تغير في الجوانب الفنية الإدارية بالمدرسة وبما يتناسب وتطلعاتهم من خلال رؤية المدرسة، ولعل ندرت التدريب والتأهيل في مجال التخطيط الاستراتيجي.

فقرات المجال الثالث: "درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة"

جدول رقم (٦) يوضح درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
٣	٨٩,٢	٠,٥٦٢	٤,٤٦	أحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية لمدرستي	١
٤	٨٨,٢	٠,٧٢٥	٤,٤١	أحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية لمدرستي	٢
١٢	٦٨	٠,٦٥٨	٣,٤	أعمل على توفير كافة الإمكانيات المتاحة لضمان سير العملية التعليمية	٣
٩	٨٢	٠,٦٣٢	٤,١	أضع خطة لتطوير أداء العاملين بمدرستي حسب الاحتياجات التدريبية لهم.	٤
١	٩٣,٢	٠,٧٥٩	٤,٦٦	أوظف وسائل الاتصال المختلفة للتواصل مع العاملين بمدرستي.	٥
١٠	٧٧,٢	٠,٨١٩	٣,٨٦	أحدد الكفايات الإدارية اللازمة المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية.	٦
٧	٨٣,٤	٠,٥٧٤	٤,١٧	أعمل على الاستفادة من الطاقات البشرية بالمدرسة	٧
٨	٨٢,٤	٠,٦٥٧	٤,١٢	أسعى إلى تنمية مجالات التميز المتاحة أمام المدرسة في المستقبل.	٨
١١	٧٥,٤	٠,٦٤٣	٣,٧٧	أضع تصورا مستقبليا لمدرستي.	٩
٦	٨٣,٦	٠,٧٢٥	٤,١٨	أفوض الصلاحيات بين العاملين حسب قدراتهم وإمكانياتهم.	١٠
٥	٨٧,٦	٠,٧١١	٤,٣٨	أجتهد في توفير بيئة ملائمة جاذبة للعمل بالمدرسة.	١١
٢	٩١,٦	٠,٧٧٦	٤,٥٨	أبني خططي المستقبلية بناء على نتائج المقارنة بين الأداء الحالي والسابق.	١٢

من خلال نتائج تحليل فقرات المحور الثالث "درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة" يتضح أن الفقرات (٥,١,٢) جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة وبأوزان نسبية عالية بل إن الفقرة رقم (٥) جاءت بوزن نسبي وقدره (٩٣,٢) وهذا يدل على وزن نسبي عال جدا وهو مؤشر على إجماع عينة الدراسة بنسبة (٩٣,٢) على أهمية التواصل بين إدارة المدرسة وبين العاملين بها،

وهذا ما يؤكد برنامج "القيادة"* الذي تم طرحه مؤخرا في السنوات الثلاث الماضية ضمن برامج المركز الوطني للإتقان المهني للمعلمين والذي استهدف مديري ومديرات المدارس، والذي يؤكد في جزء كبير منه على أهمية التواصل بين إدارة المدرسة وبين العاملين بها من خلال مختلف قنوات التواصل المتاحة، لما لذلك من أهمية كبيرة في تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وبالتالي تحسن مستويات الأداء والإنتاجية نتيجة الإيجابية في العلاقة بين الطرفين.

أما بالنسبة للفقرتين (١،٢) فقد جاءتا بوزن نسبي متقارب بوزن نسبي وقدره (٢، ٨٩)، وبدرجة عالية في أداء مهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة. والفقرة الثانية (٢) بوزن نسبي وقدره (٢، ٨٨)، وبدرجة عالية في أداء مهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.

ويعزى ذلك إلى اهتمام مديري ومديرات المدارس إلى أهمية تحليل البيئة الداخلية للمدرسة لمعرفة نقاط القوة والضعف (أولويات التطوير)، حيث يعد "برنامج تقويم الأداء المدرسي وتطويره" المطبق منذ سنوات عدة في مدارس السلطنة من البرامج المهمة جدا بالنسبة لمدير المدرسة، حيث يعطي النظام مدير المدرسة في نهاية كل فصل دراسي تقريرا مفصلا يبين من خلاله نقاط القوة وأولويات التطوير في كل مجال من مجالات البيئة الداخلية للمدرسة، كما يطالب مدير المدرسة أيضا عند وضع خطة المدرسة أن يضع في حسابه نقاط الضعف التي يحتاج إلى تطويرها وتحسينها في العام القادم من خلال وضع الأهداف الإجرائية لها، ولعل الخبرة التي اكتسبها مدراء المدارس من خلال تعاملهم مع هذا البرنامج أعطى هاتين الفقرتين نسبة عالية من الوزن النسبي لبقية فقرات المجال (Ministry of Education, 2017).

فقرات المجال الرابع: "درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة"

جدول رقم (٧) يوضح درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تسلسل الفقرة
٨	٧٠	٠,٥٤٥	٣,٥	أعمل على التخطيط المناسب والمحدد لمختلف الأنشطة المدرسية.	١
٧	٧٥,٦	٠,٥٧٨	٣,٧٨	أحدد الاستراتيجيات المناسبة لظروف المدرسة.	٢
٦	٨٠	٠,٦٠٨	٤	أحدد المسؤوليات والمهام على مشرفي الأنشطة وأضمنها في خطة المدرسة.	٣
١	٨٧	٠,٥٨١	٤,٣٥	أعمل على زيادة اهتمام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.	٤
٩	٦٨	٠,٥٧٢	٣,٤	أسعى إلى توفير الموارد والإمكانات المعينة للعمل بالمدرسة.	٥
٤	٨٣	٠,٦٣٤	٤,١٥	أشترك مع الأخصائي الاجتماعي ومشرفي الأنشطة في معرفة احتياجات الطلاب.	٦
٣	٨٣,٨	٠,٥١٨	٤,١٩	ألم بكافة الإمكانيات البشرية المتاحة في مدرستي وأعمل على الاستفادة منها.	٧

٢	٨٤,٨	٠,٥٤٥	٤,٢٤	أستفيد من نظام تطوير الأداء المدرسي في وضع الأهداف الإستراتيجية.	٨
٥	٨٢,٢	٠,٥٣٠	٤,١١	أسعى أن تكون الأهداف الإستراتيجية مرنة قابلة للتطبيق والقياس.	٩

توضح نتائج تحليل المحور الرابع "درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة" أن ما نسبته (٧٩) من أفراد العينة يمتلكون مهارة صياغة الأهداف الإستراتيجية وهي تعد ضمن المتوسط في تقدير الوزن النسبي، ويعزى ذلك إلى أن صياغة الأهداف الإستراتيجية يحتاج إلى مهارة عالية وقدرات فكرية معمقة ومتخصصة في التخطيط الاستراتيجي، حيث أن مهارة صياغة الأهداف ليست بالعملية الهينة، وذلك بسبب ارتباطها بمستويات الأداء المدرسي والجودة بشكل عام والوضع الذي تسعى المدرسة الوصول إليه. ونلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفقرتين (٤،٨) حصلتا على أعلى وزن نسبي بين بقية فقرات المحور الرابع. حيث حصلت الفقرة الرابعة على وزن نسبي وقدره (٨٧٪).

ويعزوا الباحث ذلك إلى أهمية تفويض الصلاحيات من قبل مدراء المدارس للعاملين بالمدرسة والمتابعة المستمرة لأداء العاملين للمهام التي تم تفويض الصلاحيات للقيام بها يكون أكثر فاعلية من التقييم النهائي حيث تكون التغذية الراجعة بشكل مستمر خلال مراحل التقييم المستمر وتحسين مستويات الأداء داخل المدرسة من خلال تحفيز العاملين على القيام بمهامهم بأفضل ما يمكن والتأكيد على تطبيق دليل "دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها". (بالقرار الوزاري رقم ٢٠١٤/٧٢٥) والذي يعطي كل موظف بالمدرسة مجموعة من المهام والاختصاصات التي ينبغي القيام بها، ويتم تقييمه من قبل إدارة المدرسة. فيما حصلت الفقرة رقم (٨) والتي نصت على أستفيد من نظام تطوير الأداء المدرسي في وضع الأهداف الاستراتيجي على وزن نسبي وقدره (٨٤,٨).

ويعزوا الباحث ذلك إلى أهمية نظام تطوير الأداء المدرسي وما يفرزه النظام في نهاية كل فصل دراسي من تقرير مفصل بناء على المدخلات خلال الفصل الدراسي حول نقاط القوة والولويات التطوير، والذي أشرنا إليه سابقاً، والذي تعتمد عليه إدارات المدارس في بناء الخطة المدرسية وتشجيع المشرفين الدارين (مشرفي تطوير الأداء المدرسي) على ضرورة صياغة الأهداف الإستراتيجية بشكل واقعي من خلال مفرزات النظام، بحيث تكون مرنة وقابلة للقياس. وتتفق هذه النتيجة بشكل غير مباشر مع نتائج دراسات سابقة كدراسة ودراسة (Skeik, 2008) ودراسة (al-Abri, 2016).

أما بالنسبة للفقرتين (١،٥) فقد حصلتا على أقل وزن نسبي من بين فقرات المحور الرابع. حيث حصلت الفقرة رقم (١) على وزن نسبي وقدره (٧٠٪) وجاءت في المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة في ترتيب الفقرات.

ويعزوا الباحث ذلك إلى أن التخطيط المركزي المسبق للأنشطة المدرسية من قبل دائرة البرامج التعليمية الممثلة بقسم الأنشطة المدرسية، حيث يتم توزيع نشرة خاصة بالأنشطة المحددة التي يمكن للمدارس ممارستها خلال العام الدراسي وفق دليل معد او نشرة صادرة من القسم، مع السماح للمدارس بممارسة أنشطة أخرى مع ضرورة التنسيق المسبق مع القسم المعني. الفقرة رقم (٥) قد حصلت على وزن نسبي وقدره (٦٨٪) وجاءت في المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات المحور الرابع، وتعتبر هذه النسبة منخفضة جداً ويعزوا الباحث ذلك إلى عملية توفير الموارد المادية والإمكانات البشرية تتم بشكل مركزي ومحدد في نهاية وبداية كل عام دراسي، حيث يتم في نهاية كل عام دراسي إصدار تشكيلات المدارس من جميع العاملين بها بشكل مركزي، ولا يمكن لمدير المدرسة تغيير الأعداد المعتمدة في التشكيلة الخاصة

بالمدرسة من حيث أعداد المعلمين وبقية الوظائف المساندة في المدرسة. وهذا يفسر الاستجابة المتدنية في هذه الفقرة من فقرات المحور الرابع، مع وجود سعي من قبل بعض مديري المدارس بالبحث عن موارد مادية بطرقهم الخاصة من خلال التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.

فقرات المجال الخامس: "درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة"

جدول رقم (٨) درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أعمل على إثراء التواصل والتفاعل بين مدرستي والمجتمع الخارجي.	٣,٨٣	٠,٦٥٥	٧٦,٦	١
٢	أعمل على دراسة وتحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتوظيفها في مدرستي حسب الإمكان.	٣,٥٥	٠,٧١٦	٧١	٩
٣	أضع خطة لإدارة الأزمات في حال تعرض المدرسة لأي ظروف أو أزمات مستعينا بالمجتمع الخارجي.	٣,٣٣	٠,٦٨١	٦٦,٦	١١
٤	أقوم بدراسة وتحليل اتجاهات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي.	٣,٢	٠,٥٢٨	٦٤	١٢
٥	أهتم كثيرا بإيجاد قنوات اتصال وتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي خدمة لمدرستي.	٣,٦٤	٠,٧٢٥	٧٢,٨	٣
٦	أشرك أولياء الأمور في وضع الخطة العامة للمدرسة.	٣,٥	٠,٤٣٦	٧٠	١٠
٧	يطلعني مجلس الإباء والمعلمين على احتياجات المجتمع المحلي وتطلعاته لأبنائهم.	٣,٦	٠,٦٢١	٧٢	٥
٨	التعرف على ثقافة المجتمع المحلي وأتماطها ومدى تأثيرها على مدرستي.	٣,٥٩	٠,٤٩٩	٧١,٨	٦
٩	أستعين بالمجتمع المحلي في تنفيذ بعض البرامج والورش التدريبية بالمدرسة.	٣,٦٥	٠,٦٢١	٧٣	٢
١٠	أشرك المجتمع المحلي في تحديد بعض الأنشطة والفعاليات التي تلي احتياجات أولياء الأمور.	٣,٦١	٠,٥٩٢	٧٢,٢	٤
١١	أعمل عند وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة على تضمينها لبعض القضايا التي تمس المجتمع.	٣,٥١	٠,٥٨١	٧٠,٢	٨
١٢	أعمل على توظيف الإعلام بمختلف وسائله المتاحة في نشر الوعي المطلوب حول المدرسة والأنشطة التي تقدمها.	٣,٥٩	٠,٥٨٣	٧١,٨	٧

من خلال الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل فقرات المحور الخامس "درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية" قد جاء في المرتبة الأخيرة من بين المحاور الأربعة الأخرى وبوزن نسبي وقدره (٧١٪)، وهي درجة متوسطة من حيث مستوى استجابة افراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى عزوف الكثير من أولياء الأمور عن التواصل مع المدرسة وبالتالي فإن الاستجابة بين إدارة المدرسة والمجتمع تكون ضعيفة جدا ، رغم المحاولات الجادة من قبل بعض مديري ومديرات المدارس تفعيل هذا الجانب بمختلف الطرق، مع وجود بعض التحفظات من قبل بعض مدراء المدارس فيما يتعلق بإشراك المجتمع في الجوانب الإدارية والتنظيمية للمدرسة.

إن دراسة البيئة الخارجية للمدرسة وتحليلها يعتبر من أساسيات التخطيط الاستراتيجي لما يمثله ذلك من أهمية كبيرة في تحديد الظروف المحيطة بالمدرسة وكيفية استغلالها والاستفادة منها وتوظيفها بالشكل المناسب وبما يخدم العملية التعليمية، كما أن عملية تحليل البيئة الخارجية يعطي مدير المدرسة السمات العامة للمجتمع المحيط والية التعامل معه، وكذلك في الطرق المناسبة للتواصل مع المجتمع وإشراكه في الأنشطة والفعاليات المدرسية (Umrat, 2014). ومن خلال تتبع نتائج الفقرات في المحور الخامس نجد أن الفقرتين (١٩، ١) احتلتا المرتبة الأولى بين فقرات المحور الخامس. حيث جاءت الفقرة رقم (١)، في المرتبة الأولى وبوزن نسبي وقدره (٧٦، ٦).

ويعزو الباحث ذلك إلي إدراك مديري ومديرات المدارس لأهمية التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع الخارجي من خلال إيجاد قنوات للتواصل فيما بينهما بهدف إبقاء المجتمع على تفاعل دائم مع مختلف البرامج والأنشطة التي تود المدرسة تنفيذها، وتقع مسؤولية التواصل على مدير المدرسة، فالمدير الناجح يعمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع، والذي يشعر المجتمع باهتمامها بالطالب ومسيرته التعليمية وتشجيع الوزارة لأهمية التواصل بين المدرسة والمجتمع الخارجي، من خلال تطبيقها لبرنامج تواصل لذي تبنته وزارة التربية والتعليم في العام (٢٠١٥) حيث تم تطبيق البرنامج على (٢٣) مديرا ومديرة من مختلف محافظات السلطنة والذي يهدف الي بناء شراكة واعدة وفاعلة بين المجتمع والمدرسة ، حيث يعد واحد من أبرز بوابات التواصل بين المدرسة والمجتمع، حيث يسعى البرنامج الي إيجاد قنوات تواصل مستمر مع المجتمع الخارجي من خلال مجموعة من البرامج والفعاليات التي يتطلب من مدير المدرسة تفعيلها من خلال إشراك المجتمع في تنظيمها وتنفيذها وقد حقق البرنامج نجاحا كبيرا من خلال زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع، مع وجود بعض التحفظات حول إشراك المجتمع في بعض الجوانب الإدارية والتنفيذية داخل المدرسة (al-Roaih, 2015).

الفقرة (٥) وقد حصلت على وزن نسبي وقدره (٧٣٪). ويعزو الباحث ذلك إلي ما حققه برنامج "تواصل" من تفاعل مقبول بين المدرسة والمجتمع أدى الي رفع سقف التعاون بين المجتمع والمدرسة من خلال إشراك بعض أطراف المجتمع وخاصة من أصحاب المؤهلات الأكاديمية والتربوية العليا، في تنفيذ عدد من الورش التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة أو من خلال تنفيذ برامج توعوية في طابور الصباح للطلاب، أو برامج تعزيزية من خلال زيارتهم للفصول الدراسية ورغبة الكثير من مدراء المدارس في زيادة التواصل والتفاعل مع المجتمع الخارجي، ولكن اصطدامهم بعدم التجاوب الفعال من قبل العديد من أطراف المجتمع بسبب الارتباطات الوظيفية والأسرية والاجتماعية، وكذلك تزامن معظم الفعاليات والبرامج المنفذة في الفترة الصباحية مع ارتباطاتهم الوظيفية، مما يعيق التواصل والتفاعل بين المجتمع والمدرسة والنجاح الكبير الذي حققه "برنامج الإنماء المهني بالمدارس" في إيجاد تواصل فعال مع أفراد ومؤسسات المجتمع من خلال الاستعانة بهم في برامج الإنماء المهني للمعلمين خلال العام الدراسي. والدراسة الحالية اتفقت مع دراسة (Umrat, 2014) ودراسة (Skeik, 2008).

فيما حصلت الفقرتين (٣،٤) على أدنى انحراف معياري ووزن نسبي بين فقرات المحور الخامس. حيث حصلت الفقرة رقم (٣) والتي نصت "أضع خطة لإدارة الأزمات في حال تعرض المدرسة لأي ظروف أو أزمات مستعينا بالمجتمع الخارجي" بوزن نسبي وقدره (٦٦,٦٪) وهي نسبة منخفضة. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم امتلاك مدراء المدارس لمهارة إدارة الأزمات لقلة الدورات والبرامج الموجهة في هذا الجانب، خاصة مع ظهور تقديرات متوسطة لامتلاكهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي والتي تعد واحدة من المهارات المرتبطة بمهارة التخطيط الاستراتيجي، فمهارة إدارة الأزمات من المهارات التي تعد من الضروريات بالنسبة لمدير المدرسة وخاصة في تحليله للبيئة الخارجية ومعرفة تأثيراتها المستقبلية على المدرسة وما يمكن أن تشكله من تهديدات ومخاطر على جودة مخرجاتها التعليمية.

الفقرة رقم (٤)، والتي نصت على "أقوم بدراسة وتحليل اتجاهات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي". وقد حصلت على وزن نسبي وقدره (٦٤٪). وجاءت في المرتبة الأخيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى معظم مديري ومديرات المدارس لا يملكون القدرة على تحليل سلوك الأفراد من خلال دوافع الإنجاز لديهم وشخصيات مدراء المدارس، وأنماط القيادة المختلف لدى كل منهم، والذي يعتمد على الاستقلالية وعدم القناعة بإشراك أولياء الأمور والمجتمع في اتخاذ القرار، وبالتالي العزوف على تحليل اتجاهاتهم واحتياجاتهم وسيادة النمط التخطيطي التقليدي والابتعاد عن التخطيط الاستراتيجي لعدم وجود محفزات ودوافع للتطبيق ووجود اعتقاد سائد لدى معظم إدارات المدارس بتدخل المجتمع في الجوانب الإدارية عند السماح لهم بالمشاركة في وضع الخطط والبرامج وصناعة القرار. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Skeik, 2008) و (al-al-Salhi, 2003) في نتائج الفقرة رقم (٤).

خلاصة نتائج السؤال الثاني

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في كل من محافظات مسقط والداخلية والظاهرة؟

توصلت الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الأول والمتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي، أن درجة الممارسة جاءت بدرجة متوسطة حيث بينت استجابات المدراء أن ما نسبته (٧٩,٤) من إجمالي مجتمع الدراسة يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي ويمارسونها، رغم وجود تباين في درجات الممارسة من خلال الأوزان النسبية التي أظهرتها فقرات الاستبانة والتفاوت الكبير في معظم الفقرات والذي يوضح تباين المهارات بين أفراد مجتمع الدراسة، وكما أشرنا سابقاً إلى أن دراسة (Isan & Hamdi, 2014). جاءت مؤكدة على أن مستويات ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مدارس السلطنة جاءت بدرجات متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة وندرة البرامج الموجهة نحو تنمية وتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى فئة مدراء المدارس، الأمر الذي يظهر تعدد الخبرات وتباينها في درجة ممارستهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي. كما بينت نتائج السؤال الأول وجود اتفاق واختلاف في نتائج الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات مدراء المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي، مع وجود تقارب نسبي في النتائج باتجاه بعض الفقرات واستجابة أفراد العينة لها. كما أظهرت الدراسة أن معظم الفقرات التي حصلت على أوزان نسبية متدنية كان أغلبها سببه محدودية الصلاحية الممنوحة لمدراء المدارس في مختلف الجوانب الإدارية والفنية، وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية، مما يتسبب في أحجام مدراء المدارس عن بناء الخطط الإستراتيجية وتفعيلها.

الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في هذه المدارس في محافظات السلطنة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

تم الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة من خلال التحقق من صحة الفروض التي وضعتها الدراسة، بهدف معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) من خلال ربطه بالمتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المحافظة التعليمية).

أولاً: الجنس (ذكر-أنثى): نتائج التحقق من الفرضية الأولى: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

ولتحقق من ذلك قام الباحث باستخدام اختبار (t-test) وهو أحد الاختبارات المستخدمة في الإحصاء لفحص الفرضيات بين متغيرين يكون التوزيع بينهما في العينة طبيعي وعادة ما يستخدم في العينات الصغيرة.

الجدول يوضح الانحرافات والمتوسطات الحسابية ونتيجة اختبار "ت" بين المتغير المستقل (الجنس-ذكور-إناث) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي).

جدول رقم (٩) يوضح الانحرافات والمتوسطات الحسابية واختبار "ت" لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس		مجالات الاستبانة
٠,٠٥	١,٨٩١	٠,٥٣٨	٣,٨٦	١٣١	ذكر	المحور الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة
		٠,٦٧١	٣,٩٦	١٣٩	أنثى	
٠,٢٥٦	٢,٦٥٤	٠,٦٣٢	٣,٩١	١٣١	ذكر	المحور الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة
		٠,٥١١	٤,٠	١٣٩	أنثى	
٠,٢٠٣	١,٣٤	٠,٥٩٢	٣,٩	١٣١	ذكر	المحور الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
		٠,٥٩٧	٣,٩٤	١٣٩	أنثى	

٠,٢٣١	١,٢٩٠	٠,٥٦٢	٣,٨٩	١٣١	ذكر	المحور الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة
		٠,٦٠٨	٣,٩١	١٣٩	أنثى	
٠,٠٠٤	١,٨٩٥	٠,٧٢١	٤,١١	١٣١	ذكر	المحور الخامس: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
		٠,٦٥١	٣,٩٨	١٣٩	أنثى	
٠,٦٥٢	١,٩١٢	٠,٤٩٢	٣,٧٦	١٣١	ذكر	جميع محاور الاستبانة
		٠,٦٣٨	٣,٨٩	١٣٩	أنثى	

من خلال الجدول السابق (٨) والذي يوضح نتائج السؤال الأول يمكننا الاستنتاج ما يلي: يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig) التي تقابل الاختبار "T" لعينيتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى الي متغير الجنس (ذكر - أنثى). ومنه يستنتج الباحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى). ويعزوا الباحث ذلك إلي خطة الإنماء المهني المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم تكون موحد لمدرء ومديرات المدارس وخاصة فيما يتعلق ببرامج تنمية مهارات بناء الخطة المدرسية والجوانب الإدارية الأخرى ويتلقى مديرو ومديرات المدارس نفس المسار من التدريب والتأهيل، حيث تم مؤخرًا في السنوات الثلاث الماضية تأهيل المدرء والمديرات على حد سواء في المركز التخصصي للإنماء المهني ضمن برنامج "قيادة" والذي يعنى بتطوير المهارات القيادية بكافة مستوياتها لجميع مدرء ومديرات المدارس بمحافظات السلطنة ضمن خطة الوزارة لتأهيل الكادر الإداري بالمدارس.

فيما تشير النتائج إلى أن القيمة الاحتمالية "Sig" التي تقابل الاختبار "T" للمحور الأول والخامس جاءت اقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ في درجة تقدير مديري ومديرات المدارس لهذين المحورين تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحورين (الأول والرابع) تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث في المحور الأول ولصالح الذكور في المحور الخامس إلى تميز مديرات المدارس بالطلاقة اللفظية والإتقان في أداء الجوانب الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والتي تتضمن إعداد الخطة المدرسية والتي تأتي "مهارة صياغة الرسالة" من أبرز جوانبها واهتمام مديرات المدارس بتنفيذ مضمون رسالة المدرسة وتطبيقها على ارض الواقع خاصة فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة والتي تتضمن جوانب التحفيز، وتحقيق أعلى مستويات التحصيل الدراسي، والتنوع في أساليب وطرق التدريس، وتوظيف الوسائل الالكترونية المتاحة في التعليم ووجود العديد من المعوقات والتحديات لدى مديري المدارس مقارنة بمدارس الذكور من حيث المشاكل السلوكية داخل المدارس، وقلة دافعية بعض المعلمين، وجود فاقد في زمن التعليم بسبب كثرة تغيب الطلبة خاصة مع اقتراب الإجازات الرسمية، الأمر الذي يعطي مديرات المدارس الوقت الكافي لإظهار مجالات الإبداع والتميز في العمل المدرسي والإداري بشكل خاص.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (al-Shamsi,2010) ودراسة (al-Dagni, 2011) ودراسة (Shiblaq, 2006) ودراسة (Skeik, 2008) والتي بينت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. فيما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Muqbel, 2004) ودراسة (Nashwan, 2004) ودراسة (Hasnat, 2003) والتي جميعها أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس (ذكر-أنثى).

ثانيا: المؤهل العلمي (بكالوريوس-ماجستير-دكتوراه): نتائج التحقق من الفرضية الثانية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى الي متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس-ماجستير-دكتوراه)؟ للتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار "ONE WAY ANOVA" التباين الأحادي.

الجدول رقم (١٠) يوضح نتائج تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	مستويات الدلالة
المحور الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة	بين المجموعة	٠,٠٦٥	٢	٠,٠٣٢	٠,٢٥١	٠,٧٧٨	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعة	٣٤,٦٤٠	٢٦٨	٠,١٢٩			
	المجموع	٣٤,٧٠٥	٢٧٠				
المحور الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة	بين المجموعة	٠,١٢٠	٢	٠,٠٦٠	٠,٤١٤	٠,٦٦٢	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعة	٣٩,٠٠٧	٢٦٨	٠,١٤٦			
	المجموع	٣٩,١٢٨	٢٧٠				
المحور الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	بين المجموعة	٠,٠٥٥	٢	٠,٠٢٧	٠,٢٠٤	٠,٨١٦	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعة	٣٦,٠٦٦	٢٦٨	٠,١٣٥			
	المجموع	٣٦,١٢١	٢٧٠				
المحور الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة	بين المجموعة	٠,١١٧	٢	٠,٠٥٨	٠,٣٢٠	٠,٧٢٦	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعة	٤٨,٩٥٧	٢٦٨	٠,١٣٨			

				٢٧٠	٤٩,٠٧٤	المجموع	
غير دالة احصائيا	٠,٩٢٢	٠,٠٨٢	٠,٠١٢	٢	٠,٠٢٤	بين المجموعة	المحور الخامس: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
			٠,١٤٥	٢٦٨	٣٨,٨٨٧	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٣٨,٩١١	المجموع	

يتضح من خلال نتائج تحليل الجدول السابق لمتغير المؤهل الدراسي لجميع محاور التخطيط الاستراتيجي أن مستويات الدلالة توضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور لاستجابات أفراد العينة على إستبانة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي (بكالوريوس-ماجستير-دكتوراه). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب امتلاكها وممارستها من قبل مدراء المدارس لم تحدد بمؤهل دراسي معين، بل تشمل جميع مدراء المدارس من مختلف المؤهلات العلمية المشار إليها. وهذه النتيجة تؤكد أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يدرس في مستويات معينة من مراحل الدراسة الثلاث و بالتالي لا تتميز فئة معينة عن الأخرى في مدى ممارستها لهذه المهارات، وإنما تأتي من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم لجميع مدراء المدارس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وندرة الدورات المقدمة لمدراء المدارس حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته داخل المدارس.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي من قبل مدراء المدارس تعزى لمتغير المؤهل الدراسي منها دراسة (al-Amoudi,2011) و (Skeik, 2008) فيما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Lemon, 2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في درجة ممارسة إدارات المدارس للتخطيط الاستراتيجي، ودراسة (al-Shaer, 2007) التي أظهرت أيضا وجود فروق ذات دلالات إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة في المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة جاءت لصالح حملة الدبلوم والدكتوراه.

ثالثا: الخبرة العملية: نتائج التحقق من الفرضية الثانية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى الي متغير الخبرة العملية (١-٥، ٦-١٠، < ١٠)؟ للتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار "ONE WAY ANOVA" التباين الأحادي.

الجدول التالي (١١) يوضح نتائج تحليل التباين لمتغير الخبرة العملية

المحاور	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	مستويات الدلالة
المحور الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة	بين المجموعة	٠,٤٧٥	٢	٠,٢٣٨	١,٨٦٠	٠,١٥٨	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعة	٣٤,٢٣٠	٢٦٨	٠,١٢٨			

				٢٧٠	٣٤,٧٠٥	المجموع	
غير دالة احصائيا	٠,٤٥٣	٠,٧٩٤	٠,١١٥	٢	٠,٢٣٠	بين المجموعة	المحور الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة
			٠,١٤٥	٢٦٨	٣٨,٨٩٧	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٣٩,١٢٨	المجموع	
غير دالة احصائيا	٠,٧٤٥	٠,٢٩٤	٠,٠٤٠	٢	٠,٠٧٩	بين المجموعة	المحور الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
			٠,١٣٤	٢٦٨	٣٦,٠٤٢	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٣٦,١٢١	المجموع	
غير دالة احصائيا	٠,١٥٨	١,٨٦١	٠,٣٣٦	٢	٠,٦٧٢	بين المجموعة	المحور الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة
			٠,١٨١	٢٦٨	٤٨,٤٠٢	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٤٩,٠٧٤	المجموع	
غير دالة احصائيا	٠,٣٢٧	١,١٢١	٠,١٦١	٢	٠,٣٢٣	بين المجموعة	المحور الخامس: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
			٠,١٤٤	٢٦٨	٣٨,٥٨٨	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٣٨,٩١١	المجموع	

يتضح من خلال نتائج تحليل الجدول السابق لمتغير المؤهل الدراسي لجميع محاور التخطيط الاستراتيجي أن مستويات الدلالة توضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور لاستجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حداثة مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة وإن المهارات القيادية تتطلب من مدير المدرسة روح المبادرة والابتكار والتخطيط الجيد للمستقبل، والانفتاح الفكري، والذكاء الاجتماعي، والتنبؤ بالمتغيرات والإحداث المستقبلية، والانفتاح على التطبيقات الالكترونية في مجال التعليم، وتطوير وتحسين أساليب التعليم والتدريس داخل المدرسة ووجود قناعات في الميدان التربوي بعدم أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس وأنه أمر مكلف ماديا ويستنفذ وقتا طويلا في أعداد الخطط والتنبؤ بالمتغيرات والأحداث المستقبلية وقد لا تعود بالفائدة على مدارسهم مع اعتقادهم بضيق العديد من الأمور والأعمال داخل المدرسة عند التركيز على موضوع التخطيط الاستراتيجي، مما ولد قناعات لدى بعض مدراء المدارس بعدم أهمية الموضوع وفائدته

داخل مدارس. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات سابقة كدراسة (Skeik, 2008) التي أظهرت نتائج الدراسة فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت أيضا مع دراسة (Abu Hashem, 2007) حيث بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

رابعا: المحافظة التعليمية: نتائج التحقق من الفرضية الثانية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر مديري هذه المدارس تعزى الى متغير المحافظة التعليمية (مستقط-الداخلية-الظاهرة). للتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار "ONE WAY ANOVA" التباين الأحادي.

الجدول التالي (١٢) يوضح نتائج تحليل التباين لمتغير المحافظة التعليمية

مستويات الدلالة	الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المحاور
غير دالة احصائيا	٠,٨٧٩	٠,١٢٩	٠,٠١٧	٢	٠,٣٣	بين المجموعة	المحور الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة
			٠,١٢٩	٢٦٨	٣٤,٦٧٢	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٣٤,٧٠٥	المجموع	
غير دالة احصائيا	٠,٩٢٤	٠,٠٧٩	٠,٠١٢	٢	٠,٠٢٣	بين المجموعة	المحور الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة
			٠,١٤٦	٢٦٨	٣٩,١٠٥	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٣٩,١٢٨	المجموع	
غير دالة احصائيا	٠,٩٦٧	٠,٠٣٣	٠,٠٠٤	٢	٠,٠٠٩	بين المجموعة	المحور الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
			٠,١٣٥	٢٦٨	٣٦,١١٢	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٣٦,١٢١	المجموع	
غير دالة احصائيا	٠,١٧٧	١,٧٤١	٠,٣١٥	٢	٠,٦٣٠	بين المجموعة	المحور الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة
			٠,١٨١	٢٦٨	٤٨,٤٤٥	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٤٩,٠٧٤	المجموع	

غير دالة إحصائياً	٠,٢٢٩	١,٤٨٣	٠,٢١٣	٢	٠,٤٢٦	بين المجموعة	المحور الخامس: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
			٠,١٤٤	٢٦٨	٣٨,٤٨٥	داخل المجموعة	
				٢٧٠	٣٨,٩١١	المجموع	

يتضح من خلال نتائج تحليل الجدول السابق (٤, ١١) لمتغير المحافظة التعليمية لجميع محاور التخطيط الاستراتيجي أن مستويات الدلالة توضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور لاستجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة تعزى إلى متغير المحافظة التعليمية. ويفسر الباحث ذلك بمعظم الدورات والبرامج المنفذة لمدراس المدارس والتي تكون بشكل تخصصي يتم تنفيذها من قبل مركز التدريب الرئيسي بالوزارة أو من قبل المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ممثلة في دائرة تطوير الأداء أو من قبل المركز التخصصي للإتقان المهني للمعلمين كما أشرنا سابقاً من خلال استحداث برنامج "القيادة" لمدراس ومديرات المدارس وعملية ترشيح واختيار مدراس المدارس يتكون بشكل مركزي عن طريق الوزارة بحيث تقوم بإعداد امتحان قبلي للراغبين في الترشح لوظيفة مدير مدرسة من جميع محافظات السلطنة والمتأهلون من نتيجة الامتحان يخضعون لمقابلات مركزية في الوزارة للترشح، فهي ليست متروكة لكل محافظة تعليمية لاختيار المدراس المجيدين ومركزية المهام والأهداف التي توجه وتسير عمل مدير المدرسة داخل هذه الوزارة بغض النظر عن المحافظة التعليمية التي يعمل بها مدير المدرسة. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Skeik, 2008)، حيث بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

ملخص نتائج الدراسة

إجابة السؤال الأول: ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر من خلال أستاذ التاريخ الإداري (الفريد شاندرلر) في عام ١٩٦٢م وهو أول من اهتم بالاستراتيجية من علماء الإدارة وبذلك يتضح ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري الحديث ظهرت في وقت لاحق. ويعتبر أحد اهم المهارات القيادية للقائد الناجح، حيث يعتبره معظم القياديين بانه خارطة الطريق للعمل المؤسسي الناجح، حيث انه يضعك بين نقطتين مهمتين وهما: أين انت الان؟ والثانية، أين تريد أن تكون في المستقبل؟ فهو يعني أحد اهم المؤشرات على نجاح وتطور المؤسسة وجودة خدماتها المقدمة.

ويستند التخطيط الاستراتيجي على التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية ووضع الخطة الاستراتيجية والتطبيق والمتابعة والتقييم. وقد تبين من خلال تتبع الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي جاء في بدايته لتنمية الجوانب الاقتصادية، ومازال هذا الجانب يستحوذ الاهتمام الأكبر من قبل علماء الإدارة والاقتصاد، مع وجود اهتمام بالجوانب الأخرى الا انها لم تركز بشكل كبير عليها الا خلال السنوات القليلة الماضية كالتخطيط الاستراتيجي التربوي (Arab British Academy, 2011).

إجابة السؤال الثاني: ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان؟

أظهرت نتائج التحليل والتفسير أن درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت في المدى المتوسط، حيث أظهرت النتائج أن ما نسبته (٤, ٧٩) من إجمالي مجتمع الدراسة يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي ويمارسونها، رغم وجود تباين في درجات الممارسة من خلال الأوزان النسبية التي أظهرتها فقرات الاستبانة والتفاوت الكبير في معظم الفقرات والذي يوضح تباين المهارات بين أفراد مجتمع الدراسة، إلى أنها جاءت بدرجات متوسطة، وهو ما أشارت إليه معظم الدراسات التي أجريت على المدارس الحكومية في سلطنة عمان سواء مدارس التعليم الأساسي أو العام، حيث أظهرت معظم نتائج هذه الدراسات ان مستويات ممارسة مديري ومديرات المدارس كانت في المدى المتوسط، ولعل هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في مدى الممارسة من قبل مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي، وهو ما يؤكد على قصور الفهم لدى عينة الدراسة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وكذلك قلة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي من قبل المسؤولين في وزارة التربية، الأمر الذي ولد لدى إدارات المدارس إهمال لممارسة هذا المفهوم بجميع عملياته ومهاراته داخل مدارسهم.

وبينت النتائج أن معظم الفقرات التي حصلت على اوزان نسبية متدنية كان اغلبها سببه حداثة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي، وقلة الخبرة الكافية للتنبؤ بالعمل المستقبلي بسبب محدودية الصلاحية الممنوحة لهم في مختلف الجوانب الإدارية والفنية، بما يكفي لإحجام مدرء المدارس عن بناء الخطط الاستراتيجية وتفعيلها.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود اتفاق واختلاف مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات مدرء المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي، مع وجود تقارب نسبي في النتائج باتجاه بعض الفقرات واستجابة أفراد العينة لها.

إجابة السؤال الثالث: هل تختلف درجة تقدير مديري المدارس لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة التعليمية)؟

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى). وأظهرت النتائج وجود فروق في مجالين من مجال التخطيط الاستراتيجي لصالح متغير الجنس هما الحور الأول والخامس، حيث جاء الحور الأول لصالح الاناث، بينما جاء الحور الخامس لصالح الذكور. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور لاستجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي (بكالوريوس-ماجستير-دكتوراه). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور لاستجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة العملية (١-٥، ٦-١٠، <١٠). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور لاستجابات أفراد العينة على استبانة الدراسة تعزى إلى متغير المحافظة التعليمية (مسقط-الداخلية-الظاهرة).

الخاتمة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج فإن الباحث يؤكد على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي لحداثة الموضوع في مدارس السلطنة وأهميته في إحداث التطوير والتغيير المنشود في هذه المدارس وذلك من خلال اهتمام

وزارة التربية والتعليم بتطوير الأنماط القيادية في المدارس وتطوير وتحسين الممارسات الإدارية، والتركيز على استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب ممارسة إدارية يساعد المدارس على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وتحفيز وتشجيع مدراء المدارس على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتطبيق كافة مجالاته، التي تشمل رسالة المدرسة والرؤية، والاهداف الاستراتيجية، والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وزيادة تفويض الصلاحيات لمدراء المدارس والتي بدورها تتيح لمدير المدرسة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، وبما يخدمه في تطوير وتحسين مدرسته وتفعيل برامج التواصل بين المدرسة والمجتمع، بما يمكن للمدرسة من تحليل البيئة الخارجية ومعرفة احتياجاتها ومتطلباتها، وبما يحقق وينمي هذه الاتجاهات والرغبات باتجاه إيجابي نحو المدرسة والعمل على تقليل المعوقات في البيئة الداخلية التي تمنع مدراء ومديرات المدارس من ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ونظرا لحداثة الموضوع في مدارس السلطنة وكذلك حداثة تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي وربطه مع جودة الأداء المدرسي -في حدود علم الباحث- يوصي الباحث تبني دراسات أخرى تتناول التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين الإداريين.

References

- Abbas, Salah (2005). *Administrative Encyclopedia*. University Youth Foundation, Alexandria, Egypt.
- Abdel Gawad, Mohamed Ezzat (2014). 'Strategic Planning: Its Meaning, Content, And Feasibility'. *Arab Journal of Social Sciences*, 3(1).
- Abu Hashem, Mohammed Khalil (2007). The Reality of Strategic Planning in UNRWA Schools in Gaza Strip and Ways to Develop it. (Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza).
- Ajmi, Fahd et. al. (2017). *The Role of Strategic Planning in Improving Secondary Schools in the Kuwaiti Regions in the State of Kuwait*. Reading and Knowledge Magazine, Egypt.
- Al-Shamsi, Salem Rashid (2013). 'Strategic Planning and Its Role in Increasing the Effectiveness of Workers (A Field Study on the Staff of the Directorate of Education in the Province of Buraimi in the Sultanate of Oman)'. *Tishreen University Journal for Scientific Research and Studies*, 30(30).
- Al-Ajmi, Mohammad Hassanein (2008). *Management and Educational Planning - Theory and Practice*. Dar al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Amoudi, Ali Hussein (2011). The Degree of Availability and Importance of School Strategic Planning Requirements from the Point of View of the Teaching Staff in the Secondary Stage in Makkah. (Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Mecca, Saudi Arabia).
- Al-Arif, Nadia (2004). *Strategic Planning and Globalization*. University Library, Alexandria, Egypt.
- Algatass, Nabil (n.d.). *Management Dictionary with Glossary of Corresponding English Terms*. Beirut Library, Lebanon.
- Al-Halimi, Fouad et. al. (1998). 'Concept of Comprehensive Development in Secondary Education'. *Journal of Education*, 93(1).
- Al-Roaih, (2015). Education is a continuous and organized educational process in line with educational policies aimed at graduating generations of learners, Sultanate of Oman.
- Al-Salhi, Nabil (2003). Developing school administration in UNRWA schools in Gaza governorates through the concept of comprehensive development management, unpublished doctoral thesis. Faculty of Education, Ain Shams University, Egypt.
- Al-Shaer, Adly (2007). Obstacles In Applying Strategic Planning to the Principals Of Public Schools In The Governorates Of Gaza, Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ambosaidi, Mona Muhammad Salam, (2012). Development of the departments of basic education schools in the light of the entrance to strategic planning in the Sultanate of Oman, unpublished Master Thesis, University of Nizwa, Sultanate of Oman.

- Arab British Academy for Higher Education (2011). *The Concept of Strategic Planning*. <https://www.abahe.uk/notions-strategic-planning-b.html>
- Arabic Language Academy in Cairo (2005). *Definition of Planning Language*. Egypt.
- Bahri, Zouina Nasser (2010). Strategic Planning as an Approach to Planning Educational Needs of Human Resources at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman: A Proposed Model. (Unpublished Master Thesis, Sultan Qaboos University, Muscat, Oman).
- Directorate General for Human Resources Development (2018). *Quarterly Harvest of Performance Development Indicators*. Ministry of Education, Sultanate of Oman.
- Ganeem, Mohamed Metwally (2017). *The Emergence and Concept of Educational Planning*. <https://sst5.com/Article/1978/47>
- Ghoneim, Mohammed (2005). *Educational Planning*. Dar al-Masirah for Publishing and Distribution.
- Ghorab, Kamel al-Sayed (1996). *Strategic Management, Scientific Assets*. King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Haggai, Ahmed Ismail (1999). *Education Planning*. Book World.
- Haj, Ahmed (2000). *Educational Planning*. Dar al-Manahij for Publishing and Distribution.
- Hamdan, Khalid Mohammed, & Idris, Wael Mohammed (2007). *Strategy and Strategic Planning*. Dar al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution.
- Hamlawi, Mohamed Rashad (1993). *Strategic Planning*. Ain Shams Library, Cairo, Egypt.
- Haynes, Stephen. (2001). Successful Strategic Planning, first edition, translation by Topbooks for Nudity Services, Cogan page, Dar AL-Faruq for publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
- Hosani, Muhammad (2009). 'The Degree of Implementation of the Stages of the Strategic Planning Process in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman'. *Journal of Educational Sciences Studies*, 36D.
- Hussein, Abdel Fattah Diab (1996). *Your Way to Management Effectiveness - Planning and Control Basis of Management Success Jordan*. N.P.
- Husseini, Falah Hassan (2000). *Strategic Management*. Wael House for Printing and Publishing.
- Isan, Salha & Mahdi, Yasser (2014). 'Developing School Strategic Planning Practices in the Sultanate of Oman in the Light of the Ellison Wakey Model: An Empirical Study 1'. *Essay in the Journal of Educational Sciences*, 2.
- Jubouri, Hussein (2010). *Strategic Planning in Education Contemporary Planning in a Renewed World*. Arab Science House.
- Karmasha, Abeer Hassoun (2010). *Strategic Planning and Its Role in Achieving Competitive Advantage*. Center for Kufa Studies.
- Khamis, Musa Yusuf (1999). *Introduction to Planning*. Dar al-Shorouk.
- Khamisi, Syed Salama (2007). Effective School Development Standards in The Light of Systems Curve. (14th Annual Meeting of the Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, Qassim, Saudi Arabia).
- Lemon, Nawaf Attia (2014). 'The Reality of Strategic Planning in General Education Schools in Abu Dhabi Educational Zone'. *Damascus University Journal*, 30(2).
- Ministry of Education, Sultanate of Oman (2017). *Educational Forum, Basic Education Concept*. <http://forum.ramsat.net>
- Mohammed, Safa Tayeh (2012). *The Skills of the Administrative Leader and Its Impact on Strategic Planning*. University of Kufa, Uruk for Humanities, Kufa, Iraq.
- Najjar, Farid Ragheb (2010). *Strategic Planning and Arab Director*. University House, Alexandria, Egypt.
- Noureddine, Mazen (2008). The Role of Strategic Planning in Increasing the Effectiveness of School Administration in Gaza Governorates. (Unpublished Master Thesis, Islamic University of Gaza).
- Rhoades, G (2000). 'Who's Doing it Right? Strategic Activity in Public Research University'. *The Review of Higher Education*, 24(1).
- Saadi, Asriya Dhawi (2010). Requirements for the Implementation of Strategic Planning in the General Education Stage in the Sultanate of Oman. (Unpublished Master Thesis, Arab Research and Studies Institute, Cairo, Egypt).

- Shiblaq, Wael Sobhi (2006). The Role of the School Development Program in Developing the Planning Skills of Secondary School Principals in the Gaza Strip. (Unpublished Master Thesis in Educational Administration, Faculty of Education, Islamic University, Gaza).
- Skeik, Samia Ismail (2008). Developing the Skills of Secondary School Principals in the Field of Strategic Planning in the Governorates of Gaza. (Unpublished Master Thesis, Islamic University of Goa, Palestine).
- Umrat, Muhammad (2014). 'Skills of Strategic Planning Achieved by Principals and Principals of Petra Education Schools from the Perspective of Teachers'. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 15(2).
- Yassin, Said Ghaleb (1998). *Strategic Management*. Al-Yazurdi Scientific Publishing and Distribution House.
- Youssef, Samir (1983). *Organization Management: Theoretical Foundation and Applied Aspects*. Arab Union Printing House.