

## البحث الثامن:

واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة  
عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات

### المصادر :

أ/ سامية تراحيب بين المهيدلي  
وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية  
إدارة تربوية  
ماجستير في الآداب



## ” واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات ”

/ / سامية تراحيب بين المهيدلي

### • المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات في المحافظة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لهدف البحث، كما تم اختيار مجموعة البحث بالطريقة المقصودة وبلغ عددها (٥٠) مديرة ومشرفة في محافظة عفيف، ولتحقيق هدف البحث الحالي تم إعداد استبانة موزعة على محورين كفاءات معرفية وكفاءات إدارية وطبقته بعد التأكد من صدقه وثباته. وقد توصل البحث إلى أهمية إلمام مديرة المدرسة بالبيانات الإحصائية المتوفرة، والإمكانات البشرية والمادية المتاحة بإدارتها التعليمية. كذلك إدراك مديرة المدرسة لجوانب الإنسانيّة في الموارد البشرية في إدارتها التعليمية، وأن واقع الكفايات المعرفية لمديرات المدارس بدرجة (متوسطة)،

الكلمات المفتاحية: الكفايات، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المدرسية، الإشراف التربوي.

### *The Reality of the Strategic Planning Sufficiency for the Public Schools Principals in Afif*

*Samiah Traheeb Al-Mohedaly*

### Abstract:

The aim of this Research is recognize the Competencies of strategic planning at the school's directors in Afif district from the view of school's directors and Supervisors .The study also, The researcher uses descriptive approach because it is suitable with the aim of study ,also ,she chooses the research group which is(50) between the school's directors and supervisors in Afif district .and she makes questionnaire which is Distributed on two axis's knowledge competencies and performances competencies, which is applied after measured its Sincerity and Stability.and the results are :The Importance of the knowledge competencies at the directors, the performances competencies and The Intermediate of Reality of the Strategic Planning Sufficiency.

**Key Words:** Sufficiency Strategic Planning, School administration, Educational Supervision

### • مقدمة :

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد.

وتمثل الأعمال التي يقوم بها المدير في أي منظمة بصفة عامة وفي المدارس بصفة خاصة أعباء كثيرة قد تجعله يضيع بينها إذا لم يتم بتنظيم وإدارة وقته بشكل سليم، حيث يواجه مديرو المدارس الكثير من الصعوبات والتحديات أثناء قيامهم بعملهم لتنوع مهامهم وتفرعها وتعدد الأطراف الذين يتعاملون معهم ومدى الحاجة للمتابعة والرعاية ورفع مستوى الأداء. وتصبح المشكلة أكثر خطورة عندما يواجه المدير مشكلة زيادة حجم المدرسة وكثرة الأعباء المترتبة على هذه الزيادة، وزيادة الإجراءات التنظيمية المدرسية والإشراف التربوي وكذلك المواد العلمية، وبالتالي تظهر أهمية قدرة المدير في تحديد دوره وكيف ينظم واجباته وأعماله المتداخلة<sup>١</sup> (الحميد، ٢٠٠٦: ١١٢).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

ولقيام الإدارة المدرسية بمهامها على أكمل وجه فإنها بحاجة إلى العديد من الكفايات المهنية التي تساعد على تحقيق أهدافها وأول هذه الكفايات هو التخطيط حيث يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى، وهو المنهج العلمي الذي يرسم صورة العمل وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للصدف أو العمل العشوائي غير الهادف وبالتالي فإن التخطيط كما عرفه محمد المنيف هو "عملية إعداد تصور مسبق للمسؤوليات والمواقف والبرامج التي يعدها المدير لتحقيق أهداف معينة في زمن محدد" (الضفوس، ٢٠٠٩: ٢٣).

وقد يخلط بعض المهتمين بالتربية ما بين التخطيط والخطة فالتخطيط هو التفكير الذي يسبق الفعل أو العمل في أي منشأة بينما الخطة التربوية تعني الإطار العلمي الذي يترجم الغايات التربوية التي يسعى المجتمع لبلوغها إلى أهداف محددة نوعية وكمية، وإلى سياسات وبرامج واضحة لتحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية مقبلة. ومن هذا المنطق فإن امتلاك مدير المدرسة كفايات التخطيط أمر ضروري، وتبرز أهميتها في النقاط التالية: -

- ◀ التخطيط يوفر الوقت.
- ◀ التخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل.
- ◀ وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- ◀ التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.

<sup>١</sup> اتبع الباحث في التوثيق نظام جمعية علم النفس الأمريكية الإصدار السادس American, Psychology Associatio (Ed<sup>6</sup>)

◀ وضع تصور عملي لمستقبل المدرسة من خلال تحليل واقع المدرسة وإمكاناتها ومواردها المتاحة.

◀ يساعد في تحسين أساليب العمل وتطوير العملية التعليمية. (نشوان، والشعوان ١٩٨٩: ١١٥)

### • مشكلة البحث وتساؤلاته:

أن أي عمل إداري لكي يحقق أهدافه لا بد له من تخطيط علمي سليم، وهذا يسهل عملية قياس مدى النجاح أو الفشل، بل ويعطي التغذية الراجعة التي يمكن الاستفادة منها في التخطيط للعمل المستقبلي ويجنب الوقوع في نفس الأخطاء أو القصور في العمل السابق. وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع إلا أنه لوحظ ندرتها. في حدود علم الباحثة. ومن هنا وجدت الباحثة أهمية البحث في هذا الموضوع والحاجة الملحة لذلك وخصوصاً في ضوء خبرتها فقد وجدت مدى الحاجة الملحة لدى مديرات المدارس في المحافظات البعيدة عن العاصمة كمحافظة عفيف إلى الإلمام بأساسيات التخطيط التربوي ومدى الحاجة إلى تفعيل دور هؤلاء المديرات نظراً لضعف الإعداد المهني لهن وقلة البرامج التدريبية ومن ضمنها التخطيط التربوي، بالإضافة إلى عدم إتباع مديرات المدارس الأسلوب العلمي في وضع الخطط وضعف مشاركتهن في العملية التخطيطية بسبب انشغالهن بالأمر الاجرائية التنفيذية.

ويمكن للباحثة أن تصوغ مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل التالي:

**ما واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات؟**

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

◀ ما الكفايات التخطيطية اللازمة لمديرات المدارس في محافظة عفيف من

وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات؟

◀ ما درجة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لدى مديرات

المدارس في محافظة عفيف في ضوء مهامهن وأعمالهن المكلفات بها من

وجهة نظرهن والمشرفات التربويات؟

◀ هل توجد فروق دالة إحصائية في إجابات مجموعة البحث باختلاف خصائص

مجموعة البحث (طبيعة العمل، المؤهل، الخبرة في العمل الحالي، مستوى

التدريب)؟

### • أهداف البحث:

◀ تحديد الكفايات التخطيطية اللازمة لمديرات المدارس في محافظة عفيف من

وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.

« التعرف على أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف في ضوء مهامهن المكلفات بها من وجهة نظرهن والمشرفات التربويات .

« معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (طبيعة العمل . المؤهل . الخبرة في العمل الحالي مستوى التدريب).

#### • أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

« مساعدة الجهات العلمية في إعداد برامج متخصصة في التخطيط التربوي وتقييم برامجها الحالية في ضوء هذه الكفايات التي يتوصل إليها البحث.

« المساهمة في توجيه الدراسات المستقبلية في التركيز على المجالات العلمية الدقيقة في مجال الكفايات التي يمكن قياسها وخاصة تلك التي تركز على مجال التخطيط.

#### • حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على الحدود التالية

« الحدود الموضوعية: رصد واقع الكفايات التخطيطية الاستراتيجية لمديرات المدارس من وجهة نظرهن والمشرفات التربويات أيضا في محافظة عفيف، لما لمسته الباحثة من تدني في مستوى الكفايات العلمية والإدارية لدى مديرات مدارس هذه المحافظة ومشرفاتها التربويات.

« الحدود البشرية: مديرات المدارس الحكومية للبنات في محافظة عفيف.

« الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ .

« منهجية البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة البحث ويعتمد على دراسة الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا (عبيدات وآخرون، ٢٠١١: ١٨٠). ومهما اختلفت اشكال المنهج الوصفي إلا أنها تقوم على اساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة محددة بشكل عملي ودقيق (العوامل، ١٩٩٧: ١٠٣).

« أداة البحث: استبانة حول واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس.

#### • مصطلحات البحث:

• الكفايات Sufficiency:

المعنى الاصطلاحي للكفاية هو القابلية علي تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لحقل معين في المواقف العملية، وأيضا "القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات (Good, 1973: 207).

• التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

هو خيار يعتمد على النظرة المستقبلية ويسعى إلى إبداع مستقبل أفضل بتشجيع الشركاء في التربية في الانضمام لبعضهم في تحديد وإنجاز النتائج، والمساهمات المهمة، كما يمكن له أن يساعد في التحرك بشكل منتظم تجاه تحديد وخلق عالم أفضل (5: Kaufman, et al,1996).

وتعرف كفايات التخطيط الاستراتيجي اجرائياً بأنها مجموعة من الصفات والإمكانات التي يطمح التربويين في أن تتوافر لدى مديرة المدرسة، ويمكن ملاحظتها أو قياسها، والتي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية على أفضل صورة ممكنة.

• **مديرة المدرسة** Director School:

هي قائدة تربوية في مدرستها، ويفرض هذا الدور قيامها بمهام إدارية ومهام فنية مع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي هو في خدمه العمل الفني التعليمي .

• **المشرفة التربوية** : Educational Supervisor:

هي المسؤولة عن تقديم الوسائل المختلفة لمساعدة المعلمات لتسهيل نموهم المهني لتحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل.

• **أدبيات البحث**

• **مدير المدرسة**

المدير هو المشرف على جميع أعمال المدرسة ونشاطاتها وسير العمل فيها وهو الموجه لمعلمي مدرسته والمسؤول المباشر عن اشاعة روح الانسجام والتعاون بينهم ويمكن تصنيف دور المدير ومسؤولياته إلى دورين رئيسيين هما :

• **اولاً - الدور الإداري**

ويعرف الدور الإداري بأنه عملية ضبط النظام المدرسي والاشراي على سير العمل في المدرسة وهذا يتطلب من المدير القيام بمسؤوليات إدارية يمكن تصنيفها في المجالات التالية:-

◀ تنظيم السجلات والملفات والاحصاءات والشؤون المالية.

◀ تنظيم الجدول المدرسي.

◀ توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.

◀ قبول التلاميذ وانتقالهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات.

◀ ضبط الغياب والحضور والتأخير.

◀ ضبط الخروج على النظام المدرسي.

◀ الاشراف على الأبنية والمرافق.

◀ توفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الأخرى للمعلمين والطلاب

والمحافظة عليها.

◀ تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- ◀ تزويد مديرية التربية والتعليم بالمعلومات المطلوبة.
- ◀ التنسيق والتعاون مع المدارس الأخرى على صعيد الأنشطة المنهجية واللامنهجية.
- ◀ الزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى (الدويك ، ٢٠٠١ : ٣٣).

#### ثانيا: الدور الفني :

يعرف الدور الفني بأنه عملية الاشراف على سير العملية التعليمية والارتفاع بمستواها وهذا يتطلب من المدير القيام بالمجالات التالية:

- ◀ متابعة أعمال المعلمين وتقويمها.
- ◀ عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية وطرق الاستفادة من مضمونها.
- ◀ متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين.
- ◀ الزيارات الميدانية للصفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم.
- ◀ عقد ورش للمعلمين حول أهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنوع طرق التدريس.
- ◀ متابعة تدريس المناهج بشكل سليم.
- ◀ مساعدة التلاميذ في التغلب على الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة.

◀ التخطيط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية واستخلاص نتائجها

#### • مهارات مدير المدرسة الناجح:

هناك عدة مهارات يجب توافرها في مدير المدرسة حتى تحقق المدرسة أهدافها:

- ◀ المهارة الفنية وتتمثل في فهم نظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قرارا ليس من حقه ، وحتى لا يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسؤولياته وهذه المهارة تكتسب بالخبرة الطويلة في ممارسة المهنة التربوية ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص .
- ◀ المهارة الإدراكية :وتتمثل في اتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه، من حيث اتصالاتها بالمنهج والأنشطة الشمولية التربوية وأهداف المدرسة وصالح أعضاء أسرة المدرسة واتفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع ، وهذه القدرة على فهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء فالمدير الناجح هو القادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب بالسرعة اللازمة وبالكفاءة الواجبة مع اخذ جميع المتغيرات في الاعتبار.



«المهارة الاجتماعية: وهي التي تتصل بالفهم الصادق للذات وللآخرين ولطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة وفي الإدارة ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار (العمامرة، ١٩٩٩).

#### • وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة:

تقع على عاتق مدير المدرسة وظائف تربوية كثيرة، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض، ولا بد لمدير المدرسة من ممارستها بفعالية ومن أهم هذه الوظائف ما يلي:

- «الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة.
- «إعداد برنامج عمل لتنفيذه على مدار السنة، مدعماً بوسائل التنفيذ.
- «إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين.
- «عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً.
- «ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها.
- «إسهام البارزين من الأساتذة في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة.
- «دعم صلات المدرسة بخريجها وبالمدراس الواقعة في محيطها والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح.
- «وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب.
- «الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها في الفترة الأخيرة من العام الدراسي مع الإعداد لامتحان آخر العام وفق الخطة مدروسة. يقع على المدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل، وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل (العمامرة، ١٩٩٩).

#### • التخطيط الاستراتيجي :

#### • أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم التي شاع تداولها وتنامى الاهتمام بها في منظومات العمل المتطورة، ولاسيما الحديثة منها، والتي فرضت نفسها في ظل أوضاع تنافسية شديدة، ومن المؤكد أن البقاء في النهاية للمنظومات الأقوى والأصلح، والتي تسير وتواكب ما يستجد من مفاهيم، وأساليب تتطور بتطور الزمان، وتنوع المنتجات، وتغير في الأنماط الاستهلاكية والخدمية ( السعيد، ٢٠٠١ : ٣٣).

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومناهج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

#### ١- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميمًا أو نموذجًا للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه.

#### ٢- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها ويتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

#### ٣- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

#### ٤- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية (الكندري، ١٩٩٩: ٨٦).

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فتناولان التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا

التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى هاريس أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الاستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغيير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام (Harris, 1996:865).

أما وارن جروف فيعرف التخطيط الاستراتيجي التعليمي بأنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر (العريبي، ٢٠٠٣: ١١٣).

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجياً يعني أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

#### • ثانياً : كفايات التخطيط الاستراتيجي

الكفايات جمع كفاية، وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الكفاية؛ ولذا تقاربت معظمها في نظرتها للكفاية، وللوصول إلى المفهوم الاصطلاحي للكفاية لا بد أولاً من إيضاح المعنى المعجمي (أبو السميد، ١٩٨٥: ٢).

وردت كلمة كفاية عند ابن منظور بمعنى "الاكتفاء والاستغناء. كفى - يکفي . كفاية إذا قام بالأمر". وقد جاء في الحديث: "من قرأ الآيتين من آخر سورة البقرة في ليلة القدر كفتاه". أي أغنتاه عن قيام الليل. وقد وردت في قوله تعالى: "وكفى بالله ولياً"، فالكفاية بمعنى الاكتفاء والاستغناء. واكتفى بالشيء: استغنى به وقنع. واكتفى بالأمر، أي اضطلع به. وورد في المعجم

الوسيط "والكفية: قوت القوم. أما كلمة كفاءة فقد جاءت كلمة الكفاء. بمعنى المماثل والقوي القادر على تصريف العمل، والكفاءة: المماثلة في القوة والشرف، وللعمل القدرة عليه وحسن تصريفه. وبذلك وردت الكفاءة بمعنيين: الأول المماثلة والمناظرة والمساواة في الشيء، والثاني القدرة على أداء العمل، وحسن تصريفه بجدارة (الصغير، ١٩٩٦: ٨٩).

ويتضح مما سبق أن الكفاءة تُعد الحد الأعلى في الأداء، أما الكفاية فتعد الحد الأدنى الواجب توافره في الشيء لقبوله.

ومنذ انتشار حركة التربية القائمة على الكفايات كثرت التعريفات الإجرائية لكلمة كفاية؛ فيعرفها مرعي بقوله: "الكفاية هي المقدرة على شيء بكفاءة وفعالية بمستوى معين من الأداء" (مرعي، ١٩٩٢: ٢٥). ويعرفها المضتي (١٩٨٧: ١٢٧) بأنها: "مستوى تحصيل المعلومات، واكتساب المهارات، والاتجاهات اللازمة والضرورية لأداء مهمة معينة أو عمل معين". أما الصغير (١٩٩٦: ٩٢) فيرى أنها: "قدرة مركبة تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، وأنماط السلوك التي يكتسبها المعلم بعد مروره في برنامج محدد؛ بحيث يرتفع أدؤه بدرجة لا تقل عن مستوى إتقان معين، ويمكن ملاحظته وتحليله وقياسه بأدوات قياس خاصة تعد لهذا الغرض".

ويرى الكندري (١٩٩٩: ٩٠) أنها: "قدرة المعلم على الأداء التعليمي بمستوى معين من الإتقان، بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية، وعلى نحو يُفضي إلى تعديل سلوك التلاميذ في صورة يمكن قياسها".

وقد عرفها العريني بأنها "المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد ليكون قادراً على أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية بكفاءة وفعالية". وهذا الأداء يمكن ملاحظته وقياسه، ويؤدي أيضاً إن ذلك يشتمل على التالي:

« تتكون الكفاية من معارف ومهارات واتجاهات متصلة بتحقيق الهدف المنشود.

« ترتبط الكفاية بالأدوار التي يقوم بها المسئول وقدرته على أداء العمل المأل إليه.

« تتكون الكفاية من سلوك، وهو النشاط المعرفي والوجداني والمهاري الذي يظهره الفرد حينما يمارس عمله.

« إمكانية ملاحظة الكفاية وقياسها.

« يشتمل التعريف على الكفايات المعرفية والأدائية والانتاجية (العريني، ٢٠٠٣: ٧).

ويمكن استخلاص تعريف الكفاية الخاص بهذا البحث بأنها: القدرة المعرفية والأدائية لمديرات التربية والتعليم في محافظة عفيف في مجال عمليات التخطيط، وإعداد الخطط التربوية. ويشمل هذا التعريف:

◀◀ المجال المعرفي الذي يعتبر أساساً لأي عمل ويركز على ضرورة فهم وإدراك مديرة التربية والتعليم للجوانب الخاصة بالعملية التخطيطية في مراحلها الثلاث تشخيص وتحليل الوضع الراهن، ومرحلة إعداد وتنفيذ الخطة، ومرحلة المتابعة والتقويم. وكذلك يركز على الجانب الأدائي المتعلق بقدرة مدير التربية والتعليم على التعامل مع مختلف الإجراءات لهذه المراحل.

◀◀ أن هذا التعريف يركز على النشاطين الأساسيين في التخطيط:  
 ✓ النشاط العقلي المتمثل بعمليات التخطيط المختلفة المتعلقة بوضع الرؤية، وتحديد وصياغة الأهداف، وتحديد الاستراتيجيات .  
 ✓ النشاط الأدائي الخاص بإجراءات وضع الخطة، وتنفيذها، ومتابعتها وتقويمها.

#### • ثالثاً : مميزات التخطيط الاستراتيجي :

أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي فيما يأتي: -  
 ◀◀ اضطلاع الإدارات العليا بمهامها ومسؤولياتها إن التخطيط الاستراتيجي يفرض على القيادات العليا أن يكون لها مشاركة قوية في عملياته حيث إن هذه القيادات هي التي تخطط للمستقبل، ولا يمكن تفعيل هذا النوع من التخطيط بدون مشاركة القيادات العليا فيه.

◀◀ توجه عدة أسئلة مهمة لتحقيق الأفضل كما وتتمثل هذه الأسئلة في الآتي:  
 (أين نحن الآن؟، ما هي اعتباراتنا المستقبلية؟، أين نريد أن نكون في المستقبل، ولماذا؟، ما هي مختلف الخطط التي لدينا للوصول هناك؟، ما هي التكاليف والفوائد؟، كيف يمكن أن نغير طريقتنا الحالية في الأداء بشكل أفضل، وأيضاً لمستقبل أفضل؟، أين ستأخذنا خياراتنا؟، هل لدينا السعة (القدرة في الموارد) لأداء هذا العمل؟، كيف سنراقب ونتحكم بالخطط؟، كيف ومتى سنعيد تفعيل الخطط؟).

◀◀ القدرة على تقديم مجموعة جديدة من أدوات اتخاذ القرار إن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تقديم عدة أدوات تساعد على اتخاذ القرار مثل:

- ✓ التربية والتغيرات المستقبلية.
- ✓ تفعيل الأنظمة الفرعية.
- ✓ المشاركة في تحديد الأهداف.
- ✓ اكتشاف وتحليل الفرص والمتغيرات المستقبلية.
- ✓ قياس الأداء والإنجاز.

#### • رابعاً: معوقات ومشكلات التخطيط الاستراتيجي:

رأى أبو دولة والصالحية (٢٠٠٥) إن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:

◀◀ صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وعدم التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند لتنبؤات دقيقة ربما تفشل.

◀ مقاومة التغيير، فالتخطيط الاستراتيجي يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، حيث ان الأفراد يقاومون التغيير حفاظا على العلاقات القديمة.

◀ عدم توفر البيئة الثقافية الدائمة والداعمة والملزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم توفر نظام الحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.

◀ أن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبياً، ويتطلب وقتاً وجهداً مميّزاً. (أبو دولة وصالحية، ٢٠٠٥: ٩٤).

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن من مزايا متعددة يمكن ان يسهم في علاج هذه المشكلات والمعوقات حيث انه يركز على تحليل وتقييم الوضع الحالي، ويحسن تصميم أهدافه وصنع قراراته كما يعمل التخطيط الاستراتيجي الفعال على التكيف مع متغيرات البيئة من خلال توظيف الموارد ونقاط القوة لاقتناص ما تهيئه البيئة لمجابهتها. (القرني، ٢٠١٢: ٢٥).

#### • التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدها على البيئة "المفترضة". فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة (المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. فعلى سبيل المثال في أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الاقتصاد الأمريكي ثابتاً نسبياً وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيداً.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (إدريس، ٢٠٠٦: ٧٧).

ولكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه، لابد من توافر مجموعة من الشروط يحددها اللوزي في الآتي: -

◀ المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة وفي كل المجالات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والإدارية، ففي التنمية الإدارية، لابد من تطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكل العاملين لإبداء الرأي والمشاركة، وتحمل المسؤولية في آل العمليات الإدارية. وتوفر هذه الشروط في معظم الدول المتقدمة كقاعدة أساسية لنجاح التخطيط.

◀ المعلومات: إن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط، حيث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توفر الموضوعية، والمنهجية العلمية في التخطيط، واللجوء إلى المنهج التقليدي وممارسة العشوائية في آل ما يتعلق بالتنمية.

◀ الإرادة السياسية: وهي القناعة الصادقة والمنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية، إذ لا بد من الإيمان بالدراسة والبحث وجمع المعلومات وتوفير الكوادر البشرية الجيدة (اللوزي، ٢٠٠٠: ٨٢).

وتضيف الباحثة الشروط التالية والتي تراها أنها أساسية لنجاح العملية التخطيطية: -

◀ الميزانية الكافية، حيث يعد هذا الشرط من أهم الشروط التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط بشكل عام، والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وبدون هذا الدعم المادي سيكون كل العمل الذي يقدم حبراً على ورق. ولن يتم تطبيقه أو على الأقل ستكون نسبة النجاح ضعيفة جداً في حالة وجود دعم مادي غير كاف.

◀ فريق العمل المتكامل في الخبرة والقدرات: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى المشاركة من قبل الجميع بمختلف الرؤى وطرق التفكير والتوجهات. وهذا يؤدي إلى التكامل. ولا يمكن إيجاد هذا التفعيل والتكامل إلا بوجود فريق متخصص يقود العملية التخطيطية بالشكل المطلوب ويخرج بخطة متكاملة تشبع جميع التوجهات وتحقق جميع الأهداف على أكمل وجه.

#### • الكفاية اللازمة لمديرة المدرسة:

تعرف كفايات مديرة المدرسة على أنها :

◀ إن الكفاية محطة نهائية لمرحلة معينة.

◀ أنها شاملة، ومدمجة، أو تقتضي اكتساب تعلم في المجالات التالية (المعرفي، الوجداني، الحسي/الحركي).

◀ أنها تتأثر بميل الفرد الطبيعي أو دوافعه ( Davies, Ellison 1997,85 ).

وتعني مقدرة النظام على الموازنة بين المدخلات والمخرجات إن الكفاءة تعني والحصول على أفضل النتائج الممكنة بأقل التكاليف في حين أن الكفاية كفاية الشيء كونه قادراً على الوفاء بالالتزامات بشكل واسع في بريطانيا في حين أن مفهوم الكفاءة.

يستخدم بشكل كبير في الفكر الأمريكي. فالكفاءة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمخرجات حسب أدنى المعايير المتعلقة وأما الكفاية فترتبط بالمدخلات التي يقدمها الفرد للعمل أو الأداء الأفضل (العابد، ١٤١٩ هـ : ٧).

كما يذكر أن الكفاية تعني الاستغناء، وهو الحد الأدنى من الأداء أو الحد الذي نريده من الأداء، قولك يكفي للطالب أن يأتي بالاختبار من الدرجة لتكون كافية للنجاح أما الكفاءة في التعليم تقتضي الحد الأعلى من الأداء. ويتفق ذلك مع ما ذكره في أن الكفاية هي الحد الأدنى الذي ينبغي توفيره في شيء كشرط لقبوله ويرتبط بعناصر أساسية في العملية التعليمية:

- ◀ ارتباطها بإدوار ومهام الفرد.
- ◀ ارتباطها بالأداء الظاهر للفرد.
- ◀ ارتباطها بالمعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لعمل الفرد.
- ◀ ارتباطها بالنتائج التي يسعى الفرد إلى تحقيقها. (أبو السميد ١٩٨٥ م : ٥٥)

ومن جانب مدير المدرسة نجد أنه هو المشرف على جميع أعمال المدرسة ونشاطاتها وسير العمل فيها وهو الموجه لمعلمي مدرسته والمسؤول المباشر عن اشاعة روح الانسجام والتعاون بينهم ويمكن تصنيف دور المدير ومسؤولياته في الآتي :

- ◀ تنظيم السجلات والملفات والاحصاءات والشؤون المالية.
- ◀ تنظيم الجدول المدرسي.
- ◀ توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.
- ◀ قبول التلاميذ وانتقالهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات.
- ◀ ضبط الغياب والحضور والتأخير.
- ◀ ضبط الخروج على النظام المدرسي.
- ◀ الاشراف على الابنية والمرافق.
- ◀ توفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الاخرى للمعلمين والطلبة والمحافظة عليها.
- ◀ تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ◀ تزويد مديرية التربية والتعليم بالمعلومات المطلوبة.
- ◀ التنسيق والتعاون مع المدارس الاخرى على صعيد الانشطة المنهجية واللامنهجية.
- ◀ الزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الاخرى (الدويك ، ٢٠٠١ : ٣٤).

وترى الباحثة مما سبق أن عملية التخطيط الاستراتيجي التربوي بالنسبة لمديرة المدرسة بمثابة العمود الفقري لعملية التنمية، ولا ينفك عنها بل هي المصدر إعداد الكوادر المؤهلة لحمل هم التنمية على عاتقها ، والتنمية منظومة متكاملة من العمليات التي تلامس وتهم المجتمع بكل زواياه وأركانه، وهي تتنوع ما بين سياسية واجتماعية وثقافية واقتصادية .

#### • الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي دراسة سكيك (٢٠٠٨) بدراسة بعنوان تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، هدفت تنمية مهارات مديري المدارس



الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٧) مديراً ومديرة. وخلصت الدراسة إلى أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (٨٨.٦٩٪)، وأن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (٨٥.٦٢٪)، وأن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (٨٣.٢٦٪)، وأن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة تحليل البيئة الخارجية من وجهة نظر المستجيبين بلغ (٧٩.٦٥٪)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمجال الأول والثالث للاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمجال الثاني والرابع للاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

و دراسة ديفيز (٢٠٠٧) بعنوان من "من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي" From School Development Plans to a Strategic Planning Framework on:www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence davies, pdf

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحاً أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في:

- « إيجاد توقعات عالمية ومستقبل ناجح.
- « ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي.
- « توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب.
- « بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية.
- « تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة.

كما أجرى الكريدا (٢٠٠٤) دراسة بعنوان الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، هدفت تحديد الكفايات

التخطيطية اللازمة لدى مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتعرف مدى أهميتها في ضوء مهامهم وأعمالهم، وتعرف الفروق في إجابات أفراد الدراسة باختلاف العمل، المؤهل، الخبرة، العمل الحالي، التدريب، ومن ثم تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي يهدف إلى تطوير مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في مجال الكفايات التخطيطية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية مصنفة إلى ثلاثة محاور أساسية وفقاً لمراحل التخطيط بحيث تضمنت كل مرحلة كفايات معرفية وكفايات أداءية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عبارات الاستبيان باختلاف متغيرات الدراسة (العمل، المؤهل، الخبرة، العمل الحالي، التدريب). وخلصت الدراسة إلى تطوير برنامج تدريبي لتطوير مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في مجال الكفايات التخطيطية.

وقام موكسلي (Moxley, 2003) بدراسة بعنوان عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية هدفت توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وإلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، شملت عينة الدراسة (180) من مراقبي المدارس في ست ولايات هي فلوريدا وجورجيا وتينيسي وكينتاكي والميسيسي وجنوب كارولينا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن (٨٤.٥%) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط استراتيجية، وأن (٨٩.١%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أنه وكنتيجة للتخطيط الاستراتيجي فإن مصادر المناطق تستخدم بكفاءة أكبر، وأن (٩٤.٤%) منهم مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة، وأن (٦٦.٧%) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية أو عالية جداً.

قام بيل (Bell, 2002) بدراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي والإدارة المدرسية دراسة هدفت توضيح أثر التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي كمنحى مهيم على الإدارة المدرسية في المدارس الانجليزية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة، إلى الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط للتطوير المدرسي الإسهام في فعالية إدارة المدرسة. كما تم اختبار تطور التخطيط

لتحسين المدارس وتحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة، مع الأخذ بعين الاعتبار شرعية فعالية المدارس وتبين أن منحى التخطيط الاستراتيجي هو منحى بديل للتخطيط في المدارس، ومنحى أكثر مرونة للمدرسة، مؤسساً على تخطيط زمني أقصر، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظرف المدرسة وبيئتها الخارجية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمل الأنشطة الكثيرة في عدد محدد من المجالات الاستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم والتعلم، ثم الترتيبات الإدارية، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل وقد استخدم الباحث نموذج ديفيز واليسون (Davies & Ellison، ١٩٩٩) الذي يوضح نماذج الخطط الاجرائية.

ولعل أبرز أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة :  
 ◀ يشترك البحث الحالي مع مختلف الدراسات السابقة في أنها تناقش موضوع الكفايات في مجال التخطيط الاستراتيجي.

كما يشترك البحث الحالي مع كل من الدراسات السابقة في:  
 ◀ السكيك (٢٠٠٨) في تطبيقها للدراسة على مديري المدارس لقياس مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي.

◀ موكسلي (٢٠٠٣) في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي ومحاولة الكشف عن درجة فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي.

◀ الكريدا (٢٠٠٤) وذلك لمحاولاتها قياس واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي.

◀ ديفيز (٢٠٠٧) في تأكيدها على أهمية تفعيل الخطط الاستراتيجية في المدارس واستخدام طرائق جديدة في ذلك

ويتميز هذا البحث بأنه البحث الأول في محافظة عفيف الذي ناقش التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في مدارسها الحكومية، ولم تجد الباحثة ( في حدود علم الباحثة) دراسة متخصصة تتناول موضوع الكفايات في مجال التخطيط التربوي لدى مديرات المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

#### • منهجية البحث وإجراءاته

#### • منهج البحث

لما كانت البحث في طبيعته وصفية سعت إلى وصف مشكلة قائمة على أرض الواقع وتشخيصها، ومن خلال مسح وتحليل آراء الأفراد ذوي الصلة بالمشكلة

( المجتمع الإحصائي للبحث) فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضحه العساف بأنه: " يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها " (العساف، ٢٠٠٦: ١٨٩)، معتمدة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة لها على الكتب والمؤلفات التربوية، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، القواميس ومعاجم المصطلحات العربية وبعض الوثائق الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وعلى معلومات وآراء أفراد مجتمع الدراسة حول المشكلة.

#### • مجموعة البحث:

يقصد بمجموعة البحث بأنه " جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" ( عبيدات وآخرون، ٢٠٠٣: ٢٢٣). حيث يتكون في هذا البحث من جميع مديرات المدارس في محافظة عفيف وكذلك المشرفات التربويات لعام ٢٠١٣ - ٢٠١٤ والبالغ عددهن (50).

#### • خصائص أفراد مجموعة البحث:

يتصف أفراد مجموعة البحث بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات البحث نوضحها فيما يلي:

##### أ. المؤهل الدراسي

معظم أفراد المجموعة من حاملات مؤهل (البكالوريوس) حيث كانت نسبتهم المئوية (٧٦%)، يليهن حاملات مؤهل (دبلوم كلية متوسطة) بنسبة مئوية (٢٠%)، وأخيراً يأتي أفراد المجموعة من حاملات مؤهل (ماجستير) وذلك بنسبة مئوية (٤%).

##### ب. نوع المؤهل:

معظم أفراد المجموعة من التربويات حيث كانت نسبتهم المئوية (٨٢%)، ثم يأتي أفراد المجموعة من غير التربويات وذلك بنسبة مئوية (١٨%).

##### ج. الوظيفة:

غالبية أفراد المجموعة من المديرات حيث كانت نسبتهم المئوية (٦٠%)، ثم يليهن أفراد المجموعة من المشرفات التربويات وذلك بنسبة مئوية (٤٠%).

##### د. سنوات الخبرة في العمل التربوي:

أكثر فئة لسنوات الخبرة في العمل التربوي لأفراد المجموعة هي (١٦) سنة وأكثر) حيث كانت نسبتهم المئوية (٤٢%) مما يدل على خبرة أكثر أفراد المجموعة، ثم يليهن أفراد المجموعة ممن كانت سنوات خبرتهن تقع في إحدى الفئتين (من ٥ - ١٠ سنوات) أو (من ١١ - ١٥ سنة) حيث كانت نسبة كل منهما (٢٦%)، وأخيراً يأتي أفراد المجموعة ممن كانت سنوات خبرتهن تقع في الفئة (أقل من ٥ سنوات) وذلك بنسبة مئوية (٦%).

#### • أداة البحث:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لهذا البحث، مناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلتها، كما أن هذه الأداة تتيح الحرية لأفراد المجموعة

في اختيار الوقت والمكان المناسبين للإجابة على فقراتها، وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات الميدانية وإنها وسيلة ميسرة لجمع البيانات اللازمة، وتم بناء أداة البحث بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرض الاستبانة على أعضاء هيئة تدريس أكاديميين ذوي خبرة في الميدان التربوي وعددهم عضوين من أجل التأكد من صدقها.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين:

◀ أولاً: البيانات الأولية وهي: المؤهل الدراسي، نوعه، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة في العمل التربوي

◀ ثانياً: محتوى الاستبانة: والذي يتناول واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات مدارس محافظة عفيف، حيث انقسمت الاستبانة إلى محورين تحتوي في مجملها على (٣٨) فقرة، والمحورين هما:

- ✓ المحور الأول: الكفايات المعرفية لمديرات المدارس من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات
- ✓ المحور الثاني: الكفايات الأدائية لمديرات المدارس من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.

#### • صدق أداة البحث :

أولاً: الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق الحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة البحث والتي تقيس واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات، وظهورها في صورتها الأولية، تم عرضها على عدد من الحكمين المتخصصين، وذلك للاسترشاد بأرائهم.

وقد طلب من الحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها الحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي أتفق عليها غالبية الحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف البعض عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) Internal consistency Validity:

لحساب صدق الاتساق الداخلي لاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة تنتمي لكل محور والدرجة الكلية لهذا المحور الذي تنتمي إليه، وأيضاً معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة وإجمالي البطاقة، وتم استخدام لذلك برنامج (SPSS).

• ثبات الاستبانة Reliability:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة وذلك باستخدام كل من معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha والثبات وبطريقة التجزئة النصفية.

• نتائج البحث و مناقشتها وتفسيرها:

تناول البحث تحليل نتائج إجابة أسئلته وذلك من خلال عرض إجابات أفراد مجموعة البحث على عبارات الاستبانة ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى مناقشة النتائج.

• إجابة أسئلة البحث:

أولاً: ما الكفايات التخطيطية اللازمة لمديرات المدارس في محافظة عفيف من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات؟

◀ يلاحظ أن العبارة (إمام مديرة المدرسة بالبيانات الإحصائية المتوفرة بإدارتها التعليمية) جاءت في المرتبة الأولى حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٧٩) مما يدل على أن درجة تمثيلها لواقع الكفايات المعرفية لمديرات المدارس (عالية) ويُعزى هذا إلى اهتمام مديرة المدرسة بالاحتفاظ بالبيانات الإحصائية الموجودة في إدارتها التعليمية من وجهة نظر أفراد مجموعة البحث من المديرات والمشرفات التربويات.

◀ تليها العبارة (إمام مديرة المدرسة بالإمكانات البشرية والمادية المتاحة بإدارتها التعليمية) جاءت في المرتبة الثانية حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٧٥) مما يدل على أن درجة تمثيلها لواقع الكفايات المعرفية لمديرات المدارس (عالية) ويُعزى هذا إلى الإلمام الجيد لدى مديرة المدرسة بالموارد البشرية والمادية المتاحة لدى إدارتها التعليمية من وجهة نظر أفراد مجموعة البحث من المديرات والمشرفات التربويات.

◀ كما يُلاحظ أن العبارة (إمام مديرة المدرسة بأساليب تحليل البيانات الإحصائية التربوية) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي (٢.٨٤) وانحراف معياري (٠.٩٣) مما يدل على أن درجة تمثيلها لواقع الكفايات المعرفية لمديرات المدارس (متوسطة) من وجهة نظر أفراد مجموعة البحث ، ويسبقها العبارة (إمام مديرة المدرسة بأنظمة الخدمة المدنية المتعلقة بشؤون التعليم) حيث جاءت في المرتبة قبل الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي (٢.٩٨) وانحراف معياري (٠.٩٦) مما يدل على أن درجة تمثيلها لواقع الكفايات المعرفية لمديرات المدارس (متوسطة) أيضاً.

◀ ويلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمحور الكفايات المعرفية لمديرات المدارس (٣.٢١) مما يعني أن أفراد مجموعة البحث من المديرات والمشرفات التربويات يرون أن درجة تمثيل إجمالي هذا المحور لواقع الكفايات المعرفية لمديرات المدارس هي (متوسطة) بشكل عام.

ثانياً: ما درجة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف في ضوء مهامهن وأعمالهن المكلفات بها من وجهة نظرهن والمشرفات التربويات؟

ويلاحظ أن العبارتان (تحدد مديرة المدرسة المشكلات الخاصة بإدارتها التعليمية، تحدد مديرة المدرسة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في إدارتها) جاءتا في المرتبة الأولى حيث حصلت كل منهما على المتوسط الحسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٧١، ٠.٦٨) على الترتيب مما يدل على أن درجة تمثيلهما لواقع الكفايات الأدائية لمديرات المدارس (عالية) وقد يعزى هذا أن من أهم واجبات مديرة المدرسة تحديد المشكلات الخاصة بإدارتها التعليمية وتحديد الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في إدارتها التعليمية من وجهة نظر أفراد مجموعة البحث من المديرات والمشرفات التربويات.

تليهما العبارتان (تشرف مديرة المدرسة على إجراء عملية المسح الشامل لتحديد الاحتياجات الفعلية لإدارتها، تستخدم مديرة المدرسة وسائل متعددة لتطوير العمل في إدارتها) في المرتبة الثالثة حصلت كل منهما على المتوسط الحسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٧٤، ٠.٧١) على الترتيب مما يدل على أن درجة تمثيلهما لواقع الكفايات الأدائية لمديرات المدارس (عالية) وقد يعزى هذا إلى أن من أهم واجبات مديرة المدرسة الإشراف على عملية المسح لتحديد الاحتياجات الفعلية لإدارتها وأنه يجب عليها أن تستخدم الوسائل المتعددة لتطوير العمل في إدارتها من وجهة نظر أفراد مجموعة البحث من المديرات والمشرفات التربويات.

كما يُلاحظ أن العبارة (توظف مديرة المدرسة نتائج التقويم الذاتي لتطوير أساليبها الإدارية) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩١) مما يدل على أن درجة تمثيلها لواقع الكفايات الأدائية لمديرات المدارس (متوسطة) من وجهة نظر أفراد مجموعة البحث، ويسبقها العبارة (تستخدم مديرة المدرسة عمليات التقويم المناسبة في تحليل البيانات) حيث جاءت في المرتبة قبل الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨٢) مما يدل على أن درجة تمثيلها لواقع الكفايات المعرفية لمديرات المدارس (متوسطة) أيضاً.

ويلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمحور الكفايات الأدائية لمديرات المدارس (٣.٤٠) مما يعني أن أفراد مجموعة البحث من المديرات والمشرفات التربويات يرون أن درجة تمثيل إجمالي هذا المحور لواقع الكفايات الأدائية لمديرات المدارس هي (عالية) بشكل عام.

ثالثاً: هل توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة باختلاف خصائص مجموعة البحث (نوع المؤهل، نوع الوظيفة، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في العمل التربوي)؟

◀ وجدت الباحثة أن الفروق حول محوري الاستبانة والتي ترجع للاختلاف في متغير نوع المؤهل:

جدول (١) الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجموعة البحث (ن=٥٠) حول محوري والتي ترجع لاختلاف متغير نوع المؤهل باستخدام اختبار *T.test* لعينتين مستقلتين

المحور	نوع المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الأول: الكفايات المعرفية لمديرات المدارس	تربوي	٤١	٧٠.٤١	١٤.١٥	٤٨	٠.٢٥	٠.٨٠٣
	غير تربوي	٩	٧١.٦٧	١٠.٠٩			
المحور الثاني: الكفايات الأدائية لمديرات المدارس	تربوي	٤١	٥٤.٥١	٩.٦٤	٤٨	٠.١١	٠.٩١
	غير تربوي	٩	٥٤.١١	٩.١٣			

يتضح من الجدول (١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير نوع المؤهل، أي أنه لا يوجد لنوع المؤهل تأثير على استجابات أفراد مجموعة البحث.

◀ الفروق حول محوري الاستبانة والتي ترجع للاختلاف في متغير نوع الوظيفة:

جدول (٢) الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجموعة البحث (ن=٥٠) حول محوري والتي ترجع لاختلاف متغير نوع الوظيفة باستخدام اختبار *T.test* لعينتين مستقلتين

المحور	نوع الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الأول: الكفايات المعرفية لمديرات المدارس	مديرة	٣٠	٧٨.٥٧	٨.٠٤	٤٨	٧.٤١	**
	مشرقة تربوية	٢٠	٥٨.٧٥	١٠.٨٨			
المحور الثاني: الكفايات الأدائية لمديرات المدارس	مديرة	٣٠	٥٨.١٧	٦.٨١	٤٨	٣.٨٧	**
	مشرقة تربوية	٢٠	٤٨.٨٥	١٠.٢٥			

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ♦♦

يتضح من الجدول (٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حول محوري الاستبانة (المحور الأول: الكفايات المعرفية لمديرات المدارس، المحور الثاني: الكفايات الأدائية لمديرات المدارس) لصالح متوسطات استجابات مجموعة أفراد مجموعة البحث من المديرات حيث كان متوسطهن الحسابي حول المحورين الأول والثاني على الترتيب (٧٨.٥٧، ٥٨.١٧) بينما كان المتوسط الحسابي لمجموعة أفراد مجموعة البحث من المشرفات التربويات على المحورين بالترتيب (٥٨.٧٥ ، ٤٨.٨٥)

◀ الفروق حول محوري الاستبانة والتي ترجع للاختلاف في متغير المؤهل الدراسي:



جدول (٣) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد مجموعة البحث (ن= ٥٠) حول محوري الاستبانة والتي ترجع لاختلاف متغير المؤهل الدراسي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الكفايات المعرفية لمديرات المدارس	بين المجموعات	١٤١٠.٢٨	٢	٧٠٥.١٤	٤.٤٦	*٠.٠١٧
	داخل المجموعات	٧٤٢٥.٢٤	٤٧	١٥٧.٩٨		
المحور الثاني: الكفايات الأدائية لمديرات المدارس	بين المجموعات	١١٤٠.٣٢	٢	٥٧٠.١٦	٨.٢٧	**٠.٠٠١
	داخل المجموعات	٣٢٤٢.٠٠	٤٧	٦٨.٩٨		

♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، ♦♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويي دلالة (٠.٠٥، ٠.٠١) لاستجابات أفراد العينة من مديرات المدارس والمشرفات التربويات حول محوري الاستبانة والتي ترجع لمتغير المؤهل الدراسي، أي أنه يوجد تأثير لمتغير المؤهل الدراسي على محوري الاستبانة (الكفايات المعرفية لمديرات المدارس، والكفايات الأدائية لمديرات المدارس).

◀ الفروق حول محوري الاستبانة والتي ترجع للاختلاف في متغير سنوات الخبرة في العمل التربوي:

جدول (٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد مجموعة البحث (ن= ٥٠) حول محوري الاستبانة والتي ترجع لاختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل التربوي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الكفايات المعرفية لمديرات المدارس	بين المجموعات	٣٢٦.٢	٣	١٠٨.٧٤	٠.٥٩	٠.٦٣
	داخل المجموعات	٨٥٠٩.٣	٤٦	١٨٤.٩٩		
المحور الثاني: الكفايات الأدائية لمديرات المدارس	بين المجموعات	٣٣٣.٦	٣	١١١.٢٠	١.٢٦	٠.٣٠
	داخل المجموعات	٤٠٤٨.٧	٤٦	٨٨.٠٢		

يتضح من الجدول (٤) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد مجموعة البحث من مديرات المدارس والمشرفات التربويات حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل التربوي، أي أنه لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة في العمل التربوي.

• مناقشة نتائج البحث الحالي في ضوء الدراسات السابقة:

يعد موضوع الكفايات من الموضوعات الشائعة في مجال التخطيط الاستراتيجي التي نوقشت من قبل كثير من الباحثين في شتى الموضوعات ومختلف الزوايا، إلا أن الدراسات التي تكررت مناقشتها لموضوع الكفايات في مجال محدد قليلة، فقد أوضحت دراسة الكريدا (٢٠٠٤) أن هناك فروق في

إجابات أفراد الدراسة باختلاف العمل، المؤهل، الخبرة، العمل الحالي، التدريب، ومن ثم فإن تحديد الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم أدت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عبارات الاستبيان باختلاف متغيرات الدراسة (العمل، المؤهل، الخبرة، العمل الحالي، التدريب). وخلصت الدراسة إلى تطوير برنامج تدريبي لتطوير مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في مجال الكفايات التخطيطية.

وقد أوضحت البحث الحالي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد مجموعة البحث من مديرات المدارس والمشرفات التربويات حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل التربوي ، وقد أيدت دراسة بيل (Bell , 2002 ) هذا الاتجاه من خلال النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي والذي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة، إلى الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط للتطوير المدرسي الإسهام في فعالية إدارة المدرسة. كما تم اختبار تطور التخطيط لتحسين المدارس وتحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة، مع الأخذ بعين الاعتبار شرعية فاعلية المدارس وتبين أن منحى التخطيط الاستراتيجي هو منحى بديل للتخطيط في المدارس، ومنحى أكثر مرونة للمدرسة، مؤسساً على تخطيط زمني أقصر، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظرف المدرسة وبيئتها الخارجية. وتوصلت نتائج البحث الحالي إلى أنه لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة في العمل التربوي على محوري الاستبانة مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة من المعلمات حول محوري الاستبانة باختلاف سنوات الخبرة في العمل التربوي، في حين أن دراسة موكسلي (Moxley, 2003) أوضحت أن (٨٤.٥%) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط استراتيجية، وأن (٨٩.١%) من مراقبي التعليم (المشرفين التربويين) يوافقون أو يوافقون بشدة على وجوده وكنتيجة للتخطيط الاستراتيجي فإن مصادر المناطق تستخدم بكفاءة أكبر، وأن (٩٤.٤%) منهم مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرّون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة.

#### • التوصيات والمقترحات:

- في ضوء ما توصلت له الباحثة من نتائج توصي بما يلي:
- ◀ إقامة برامج تدريبية متعددة من قبل وزارة التربية والتعليم تخص جميع كفايات التخطيط الاستراتيجي لمديرات المدارس.
- ◀ تبني آليات فعالة لتأهيل وتدريب المديرات على كفايات التخطيط الاستراتيجي.
- ◀ العمل على تعميم الإنجازات والنجاحات على جميع إدارات التعليم فيما يخص خطط الإدارات المدرسية وذلك للاستفادة منها.

- « تبني كل فكرة و مقترح جديد يخص التخطيط وتعميمه في حال ثبوت فعاليته.
- « المساهمة في توعية وتثقيف مديرات المدارس بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته في المؤسسات التربوية والزامية اكتساب كفاياته.
- « السعي لمحاولة وضع معايير "امتلاك كفايات التخطيط الاستراتيجي ضمن معايير اختيار مديرات المدارس".

#### و تقترح الباحثة:

- « إجراء مزيد من الأبحاث التي تتناول فاعلية التخطيط الاستراتيجي في العديد من المتغيرات والتي لم يشملها البحث الحالي مثل الكفاءة المهنية، والبيئة التنظيمية، والمهارات الإدارية، وأنظمة المعلومات، ومدى توافر الموارد المالية، ومدى توافر روح الإبداع والابتكار في المنظمة.

#### • المراجع:

##### • أولاً: المراجع العربية:

- الحميد، محمود (٢٠٠٦)، التربية أصول وتخطيطات، دار الزاهر، اليمن.
- الدويك، محمد فارح (٢٠٠١)، الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بالسعودية، مجلة كلية التربية، العدد ٥٦، القاهرة، جامعة الوادي الجديد.
- السعيد، نادر (٢٠٠١)، كفايات المعلم في ضوء بعض مهام مهنته، مجلة التربية العدد ٨٥، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.
- سكيك، سامية . (٢٠٠٨) ، تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة
- الصغير، محمد بن عبد الرحيم (١٩٩٦)، الكفاءات اللازمة لمعلم الرياضيات، رسالة ماجستير، جامعة الكويت، الكويت
- العابد، سلامة بن سلمان (١٩٩٨)، الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية، الرياض
- العميرة، محمد حسن (١٩٩٩)، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر، الأردن، عمان.
- الضفوس، ناجي (٢٠٠٩)، التخطيط التربوي ومدى استخدام الخطة التشغيلية مدير المدرسة، دار الكتاب الجامعي، لبنان، بيروت
- الكريدا، سليمان علي (٢٠٠٤)، الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، الرياض.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٠)، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، عمان.
- نشوان، يعقوب والشعوان، عبدالرحمن (١٩٨٩)، الكفايات التعليمية لطلبة كليات التربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود، مجلد ٢، السعودية، الرياض.
- الهواري، سيد (١٩٩٧)، الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- أبو السميد، سهيلة (١٩٨٥)، إعداد برنامج لتنمية الكفايات التربوية لأعضاء هيئة التدريس لكليات المجتمع - الكليات المتوسطة لإعداد المعلمين في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- المفتي، باهر (١٩٨٧)، تكييف القيادة الادارية في المؤسسات، مجلة نور العلم، ط ٣٥، سوريا، دمشق

- الكندري، لطيفة،(١٩٩٩)،إعداد مشروع اللغة العربية على مستوى المدارس الابتدائية في محافظة الفروانية، الكويت
- عبيدات، ذوقان،(٢٠٠٣)،البحث العلمي (مفهومه -أدواته -أساليبه)،دار الفكر، الأردن، عمان.
- العساف، صالح،(٢٠٠٦)،المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، السعودية، الرياض
- مرعي، توفيق احمد وصباريني ،محمد سعيد وصوالحة ، محمد أحمد ،(١٩٩٢)،آراء المشرفين التربويين في الأردن في مدى تمكنهم من الكفايات الادائية الأساسية ومدى استخدامهم لها ،مجلة دراسات تربوية،م ٧ جزء ٤٥،عالم الكتب، القاهرة
- العريني، عبدالعزيز بن عبدالله،(٢٠٠٣)،الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية،رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود، السعودية، الرياض
- العواملة، نائل،(١٩٩٧)،أساليب البحث العلمي، مركز أحمد ياسين، الأردن، عمان.
- إدريس ،ثابت عبدالرحمن،(٢٠٠٦)،الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)،الدار الجامعية، القاهرة، الأسكندرية.
- القرني، عبدالخالق محمد مانع،(٢٠١٢)،التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)،رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، مكة المكرمة.
- أبو دولة، جمال داوود وصالحية، لؤي محمد،(٢٠٠٥)،تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة،مج٢٥،ع١٤،الأردن،(٨٥- ١٣٣).

• **ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Bell , Less ( 2002 ) , " Strategic Planning And School Management : Full of Sound and Fury Journal of - Educational Administration , MCB UP Ltd Vol.40, Issue 5 , PP. 407 – 427.
- Davies, B and Ellison, L,(1997), School Leadership for the 21st Century, Routledge, London
- Harris, B. and Ho. W, (1996), Executive Staffing Competencies Relating to Human Resources Practices, Journal of Personnel Evaluation in Education, Vol 10, N.2, Netherlands, academic Publishers, Boston.
- Kaufman, R. ; Herman, J. ; Watters, K,(1996), Educational Planning, Strategic, Tactical, Operational, , Technomic Publishing Company, Lancaster
- Moxley , Susan, (2003), "Strategic Planning Process Used in School Districts in The Southeastern United States" , University of Central Florida, Vol.64-02A, of dissertation Abstracts International, pp.359
- G. A. Steiner, (1979), Strategic Planning, What Every Manager Must Know, The Free Press, Macmillan Co., New York, pp: 12-16.
- Benjamin B, Tregoe and John W. Zimmerman ,Simon& Schuster,(1980),Top Management Strategy .Strategic Management Journal,V2,Issue4, NewYork.
- Good ,Carter V, Kappa ,Phi Delta,(1973),Dictionary Of Education, McGraw.Hill, New York.
- Davies, Bent, (2007) , " From School Development Plans to a Strategic- Planning Framework " ,www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence davies,

