



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان

إعداد

أ/أمينة المعمرى

وزارة التربية والتعليم- سلطنة عمان

د/ حمد اليحمدي

أستاذ مساعد- الجامعة العربية المفتوحة

سلطنة عمان

raniarabia11@gmail.com

«المجلد التاسع والثلاثون- العدد الرابع- جزء ثانى- ابريل ٢٠٢٣ م»

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم بناء أداة مكونة من (٢٣) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي (الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة) وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (٩٠) من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، أجابت الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في محافظة مسقط في سلطنة عمان وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود اهتمام من قبل مديري المدارس في تطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي، وأوصى الباحثان بضرورة عمل دورات تدريبية لتوضيح أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - التخطيط الاستراتيجي التربوي - التعليم الأساسي.

Abstract

The study aimed to recognize the role of strategic planning skills towards the principals of basic schools in Muscat governorate in Sultanat of Oman, to achieve the goals an instrument was constructed including (23) items distributed into three domains (vision, mission, internal and external environment). The validity and reliability of the questionnaire were checked following reasonable method. It was applied on a random sample consisted of (30) male and female principles from Muscat governorate basic schools. The results indicated that the individuals of the sample are aware of applying educational strategies in their school. The researchers recommended that principle should be trained on strategic planning skills and applying that in school area.

Key words: planning strategy, educational planning strategy, basic school.

المقدمة:

نتيجة للتطور والتغيير السريع في جميع جوانب الحياة، ومع التغييرات التكنولوجية الحديثة والتطلع للعالم الرقمي والثورة المعلوماتية سريعة الانتشار والاتجاه نحو بناء مجتمع معرفي، جميع هذه التطورات تحتاج إلى تخطيط وإدارة فاعلة حيث أصبح من الواقع التغيير والتحديث في الأساليب الإدارية في المؤسسات التربوية والتعليمية، فالتخطيط هو تنظيم الأمور والأساسيات في الحياة وهو العمل الذي يجب أن يكون من أولويات القادة والإداريين، والتخطيط هو رؤية مستقبل المؤسسة الذي يؤدي لرسم خطط بعيدة المدى تقود المنظمات للتطور، والتجديد، والبقاء، والاستمرار.

يعد التخطيط من أهم عناصر النجاح لأي عمل أو برنامج أو نشاط يرغب الإنسان في تحقيقه، فهو العنصر المحدد للأهداف التي يجب أن تتحقق، والمحدد للآلية التي ينبغي أن تسير عليها خطوات التنفيذ، والمراحل التي ستمر بها، فالتخطيط يتحقق النجاح وبدونه لا تسير الأعمال بالصورة المنظمة والقابلة للتحقيق والتنفيذ (السنيدي وآخرون، ٢٠١٩). وقد أشار جمال الدين وآخرون (٢٠١٦) في دراستهم أن التغلب على الروتين القاتل والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المدرسة في الوقت الحالي، والذي لم يصبح له أي فائدة في نجاح أي مؤسسة ومنها المدرسة ولم يمنحها ما تهدف إليه من تخريج جيل واع بمن حوله، مدرك بما عليه من مسؤوليات قادر على التميز والتفوق والعطاء يحتم بلا شك اللجوء إلى التغيير الهادف والمدرّس والمخطط له، لهذا كان لزاماً على الإدارة المدرسية أن تنتقل من مرحلة الجمود إلى مرحلة حركية ديناميكية تختصر الوقت وتستثمر الطاقات والقدرات والموهب. كما ويعتبر التخطيط الاستراتيجي ليس من مجرد استشراف المستقبل؛ بل أكثر من ذلك، حيث يمكن للمخطط أن يدير ذلك المستقبل ويعد له عدته ويوجهه بحيث يتماشى مع الخطط المرسومة، وهذا ما تفعله الدول المتقدمة (عبابنه، ٢٠١٥). كما أن للتخطيط الاستراتيجي حاجة ملحة لأنه يساعد على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتوجيه مجال عملها وترشيد الجهود التي تبذل لتحسين الإنتاجية في تلك المنظمة وتطوير أداء العاملين بها "وفق مؤشرات الصراع والتنافس الذي يغلب على عمل العديد من المؤسسات" (العتوم وكوفحي ٢٠١٩، ص ١٥١)

وقطاع التعليم من أهم القطاعات في المجتمع التي تتعرض لكثرة التغييرات فيها كونها تؤثر وتتأثر بباقي المجالات لذلك يهتم التربويون بالتخطيط للعملية التعليمية من أجل الحصول على كفاءة وجودة عالية في التعليم وهذا ما أشار له الهاشمي (٢٠٢٠) حيث أوضح أن من أهم مبررات ظهور التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم هو كثرة التغييرات والتطورات

المحيطة بالمؤسسات التعليمية، إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

كما أكدت العمرات (٢٠١٤) أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أداءها عن المؤسسات التي لا تتبع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، والمؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات تشهد مرحلة من التغير حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل ومن المتوقع أن تقابل التربية عدة ظواهر ومواقف تحتاج إلى حلول وتخطيط مسبق؛ مثل الزيادة في عدة التلاميذ وزيادة نسبة الأطفال الذين سيحتاجون لرعاية وتعليم في ظل تفجر المعرفة وكثرة التخصصات واتساع المجالات والمؤشرات والعوامل البيئية المحيطة بالنظام التعليمي والتي تحتاج إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية التعليم الكبيرة ومتغيراته المستمرة.

وسلطنة عمان كغيرها من بلدان العالم، أدركت أهمية التخطيط فأخذت به بشكل منظم منذ السنوات الأولى للنهضة العمانية، فتنبت الخطط الخمسية التربوية وسار التخطيط التربوي في السلطنة في مراحل تطور مدروسة ومتتالية في ظل الظروف المحلية والعالمية المحيطة والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، كما تعتبر عملية التخطيط التربوي ذات دور هام وحيوي في توجيه النظام التربوي نحو المسار الصحيح لضمان لتحقيق الأهداف بفاعلية تامة وكفاءة عالية (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٦).

وقد أكدت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على أهمية التخطيط الاستراتيجي حيث استحدثت وظيفة وكيل التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للوزارة والذي تتبعه المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة كما تم إعداد الخطة الخمسية الثامنة ٢٠١١-٢٠١٥، والتي تضمنت ثلاثة عشر مجالا للتطوير للنظام التعليمي وتعمل الوزارة على وضع الخطة الاستراتيجية للتعليم طويلة الأمد ٢٠١٦-٢٠٤٠ وفقاً لمرئيات الخطة الاستراتيجية الشاملة لجميع قطاعات التعليم ومراحلها، كما أن المدارس التعليمية في السلطنة مطالبة بوضع خطط استراتيجية وفقاً لظروفها وإمكانياتها من هنا نجد أن وزارة التربية في سلطنة عمان بادرت باعتماد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط بمدارس السلطنة وأوعزت إلى المحافظات التعليمية والمدارس باتخاذ الإجراءات الكفيلة بوضع ذلك التوجه موضع التنفيذ العيسان ومهدي (٢٠١٤).

يرى الهاشمي (٢٠٢٠) أن من أهم مبررات ظهور التخطيط الاستراتيجي في السلطنة في مجال التعليم هو كثرة التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية، كما أن النظام التربوي في سلطنة عمان كغيره من الأنظمة التربوية بحاجة إلى هذا المنهج الفكري المبني على فلسفة

التخطيط الاستراتيجي، خاصة أنه يعيش حركة تطويرية أملت لها الخطط الخمسية التي تهدف إلى تحقيق ما تنتهجه الوزارة من سياسات لتطوير التعليم حتى يواكب التطوير والتحديث المنشود في جميع جوانب الحياة للمجتمع العماني العصري.

انطلاقاً من الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في رسم سياسة التعليم العامة ولأهمية المدارس كونها جزءاً لا يتجزأ من المجتمع في تقديمها للخدمات التعليمية، جاءت هذه الدراسة لبحث مشكلة مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان.

مشكلة الدراسة:

يعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية التي تمكن المدارس المعاصرة من مواجهة تحدياتها، حيث إنه عملية فكرية تصورية مستقبلية تضع المدرسة من خلاله العمليات والإجراءات الضرورية لبلوغ المستقبل من خلال تظافر الجهود لكافة المهتمين بالعملية التعليمية وتحسين عمليات اتخاذ القرار وفهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة وما بها من فرص وتحديات ومعرفة جوانب القوة والضعف واستخدام الموارد المتاحة بالمدرسة بما يحقق أهدافها بصورة أكثر فعالية (السنيدي وآخرون، ٢٠١٩).

وقد اهتمت سلطنة عمان بالتخطيط الاستراتيجي من خلال تبنيها للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني أو ما يسمى بـ"استراتيجية عمان ٢٠٤٠" وفي سياق الرؤية الاستراتيجية هذه اتجهت وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق مفهوم الخطة الاستراتيجية وظهر ذلك في المشاريع التربوية التي تنفذها الوزارة بالتعاون مع المؤسسات المحلية والعالمية. التي تهتم بهوية الإنسان العماني وتبني مستقبل عمان من خلال مجموعة من الخطط الاستراتيجية التي تستشرف المستقبل ومن هذا الإطار نظمت المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط متمثلة في قسم تطوير الأداء المدرسي بدائرة تنمية الموارد البشرية ملتقى القيادات المدرسية، بعنوان (رؤى وتطلعات) حيث يهدف إلى إكساب قيادات المدارس مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين، وفق تطلعات وأهداف الرؤية المستقبلية عمان ٢٠٤٠.

وبالرغم من الجهود المبذولة في مجال تطوير التخطيط الاستراتيجي التربوي في السلطنة إلا أن التخطيط الاستراتيجي التربوي لم يحقق طموحات المجتمع العماني، حيث أكدت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية على وجود سلبيات، وأوجه قصور في عمليات التخطيط المدرسي فعلى سبيل المثال لا الحصر، دراسة اسطنبولي وآخرون (٢٠١٦)، التي أكدت أن إدارات المدارس بسلطنة عمان تواجه قصوراً في الممارسات الإدارية وذلك بسبب انخفاض أداء المدارس

وتتمثل هذه الممارسات في التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والاتصال والتواصل وتفاعل المجتمع المحلي مع المدرسة والتقييم، مما يؤثر سلبًا على تحقيق أهداف المدرسة كما أكدت بعض الدراسات على أن الخطط التي تعدها المدرسة لا تتوافق مع خصائص التخطيط التربوي.

كما أكدت دراسة إبراهيم وآخرون (٢٠١٧)، إلى وجود عدة معوقات تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي مثل افتقار القيادات المدرسية إلى بعض المهارات الإدارية منها مقاومتها للتغيير ونقص التمويل وافتقار المباني المدرسية للتجهيزات والأدوات المناسبة ونقص التدريب والإشراف المنظم على العملية التعليمية وضعف الثقافة التنظيمية بين العاملين في المدرسة وضعف مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني في نشاطات المدارس.

ومن خلال عمل الباحثين وارتباطهما بمدارس التعليم الأساسي في عدة محافظات ومن خلال اشتراكهما في بعض الورش واللقاءات والأنشطة والفعاليات الإدارية وتعاملهما المباشر مع مديري ومديرات المدارس وحضورهما للاجتماعات التي تعقدتها الإدارة للهيئة التدريسية، فقد لاحظا وجود صعوبات تواجهها الهيئة الإدارية في عمليات التخطيط لبعض المواقف والفعاليات وتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وقد أدى ذلك إلى اتخاذ قرارات مرتجلة وعشوائية تؤثر سلبًا على العاملين بالمدرسة.

وذلك ما أشارت له دراسة محمد والشعيلي (٢٠١٦)، التي بينت أن عدد من المدارس تواجه صعوبات في وضع خطط استراتيجية وقصور الإلمام بالأسس العلمية الصحيحة لعناصر الرسالة المدرسية وضعف المعرفة بصياغة الرسالة والرؤية للمدرسة وقلة الاقتناع بجدوى الخطط الاستراتيجية واستخدام الأساليب التقليدية وإهمال مواكبة التطورات. وتأتي هذه الدراسة منسجمة مع هذه الحالة لتحديد المهارات التخطيطية الاستراتيجية المتوفرة لدى مديري المدارس لتوصي بتعزيزها والمهارات التخطيطية الاستراتيجية التي تعاني قصورا ما لتوصي بتلافيها لديهم.

أسئلة الدراسة:

تأسيسا على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد من خلال طرح الأسئلة التالية:

١- ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في محافظة مسقط؟ ($p \leq 0,05$)

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وبيان مفهومة لدى مديري المدارس بمحافظة مسقط.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ومساعدتهم حسب متغيرات الدراسة وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وتقديم مقترحات لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- الاستفادة من نتائجها على مستوى وزارة التربية والتعليم في تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي ومدى تفعيله.
- إفادة مديري المدارس بزيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- إفادة الباحثين في مجال التخطيط المدرسي.

حدود الدراسة وتتمثل فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تعرف مدى ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢ م.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

يتناول الأدب النظري للدراسة ثلاثة محاور أساسية: الأول يتحدث عن التخطيط الاستراتيجي التربوي والثاني تناول أهم مهارات التخطيط الاستراتيجي لقادة المدارس أما الثالث فتحدث عن دور سلطنة عمان في التخطيط الاستراتيجي.

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات على نطاق واسع في العصر الحالي نتيجة السرعة الكبيرة في التغيير والتجديد المستمرين وأثبتت العديد من التجارب أن المؤسسات التي تخطط بشكل استراتيجي تتفوق في أدائها على المؤسسات التي تخطط بشكل تقليدي إذ أن التخطيط الاستراتيجي مبني على خطط علمية منظمة ومدرسة وتعمل على تكوين الخطط وتحديد الأهداف وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها وتحديد رؤيتها المستقبلية كما أن التخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسات على أهبة الاستعداد لمواجهة الظروف المفاجأة التي تحدث دون سابق إنذار فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على تطور المؤسسة وبقائها ويجعلها ثابتة في ظل التهديدات والتغيرات المستقبلية.

حيث يعرف الداود (٢٠١٥) التخطيط الاستراتيجي التربوي بأنه تصور مستقبلي للمدرسة يقوم به مدير المدرسة والعاملين معه من خلال دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة وتحليلها وتعرف نقاط القوة المتوفرة ونقاط الضعف التي تواجهها بوضع الحلول المناسبة لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية.

كما أشار كلا من العتوم والكوفي (٢٠١٩) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر البوصلة التي توجه المؤسسات لتحديد اتجاهها الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، فالإدارة الاستراتيجية هي جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجية للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف وتحقيق التميز في الإنتاجية والأداء الوظيفي.

حيث أكد عابنة (٢٠١٥)، أهمية التخطيط الاستراتيجي في المدارس التعليمية وذكرها في النقاط الأساسية التالية:

- ١- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المهام الأولى لمدير المدرسة لذا تعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية الواجب توافرها لدى مدير المدرسة.
- ٢- يجب تنظيم الإمكانيات المتاحة لتوفير البيئة اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٣- يسهم التخطيط في حل المشكلات الإدارية بطرق علمية ناجحة.

- ٤- يحدد التخطيط معالم الطريق للعمل الإداري والمدرسي ويجنب مدير المدرسة التخطيط والعشوائية في اتخاذ القرارات.
- ٥- يعمل التخطيط على توفير الموارد والإمكانات اللازمة للعمل والتنسيق والتوافق بين العاملين لتحقيق الأهداف المدرسية.
- ٦- يعمل التخطيط على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالمشاكل الإدارية التي ستتشأ ويعمل على الحد منها أو تلافيها.
- ٧- التخطيط الناجح يؤمن راحة نفسية للعاملين في المدرسة لأنها حددت لهم ملامح الطريق الذي يجب أن يسعوا للوصول إليه.
- وقد أشار الداود (٢٠١٥)، إلى مجموعة من النقاط التي تشير إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي وهي كما يلي:
- ١- وضع تصور لمستقبل المدرسة وذلك من خلال تحليل واقع المدرسة والكشف عن إمكاناتها ومواردها المتوفرة.
- ٢- العمل على إحداث تغيير إيجابي مناسب لتحقيق رسالة المدرسة الأساسية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- ٣- الحصول على حلول وقرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية في المستقبل.
- ٤- التركيز على القضايا الأساسية التي تتعلق بواقع المدرسة ومستقبلها.
- ٥- وضع إدارة المدرسة في موقع متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المدرسي.
- ٦- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والتأكيد على مبدأ الفريق الواحد.
- ٧- يعمل التخطيط الاستراتيجي على زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية.
- ٨- يعمل التخطيط الاستراتيجي على زيادة الفكر الرئيس للمنظمات التعليمية الذي يعمل تحديد الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها.
- ٩- يتولد لدى قائد المنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المدرسة بالإضافة لزيادة الشعور بالعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التعليمية.

إذا يجب أن يركز التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مبادئ أساسية وهي أن تكون الأهداف محددة وقابلة للتطبيق والتنفيذ وأن يكون التخطيط مرنا وشاملا لجميع مجالات العمل المدرسي وأن تكون واقعية بحيث يمكن تقديرها وحسابها وتقييمها، كما يجب أن يشترك في بناء الخطط جميع العاملين في المدرسة وأن يحدد جدول زمني لتحقيق الأهداف وأن تتوفر الإمكانيات المادية والكوادر البشرية المهيئة لتنفيذ وتطبيق الخطط وأن تكون عملية التقييم مستمرة حتى بعد تحقيق الأهداف.

كما وضحت البلوشي (٢٠١٥)، أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المدرسية وأهداف متعلقة بالمجتمع المحلي وأهداف عالمية، فمن الأهداف المدرسية التي يعمل التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها ما يلي:

- ١- دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
- ٢- تنمية شخصية مدير المدرسة لمواجهة التحديات والتهديدات المستقبلية.
- ٣- يحدد الأدوار والقدرات والوقت الذي من خلاله يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهدافه المدرسية.
- ٤- يحقق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد ويحسن أداء العاملين ويحقق التفوق في الأداء.
- ٥- يساعد على زيادة نسب النجاح للطلاب وزيادة ولاء الطلبة والعاملين للمدرسة.
- ٦- زيادة التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ٧- التوافق بين المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمدرسة والبيئة الداخلية لها.
- ٨- تحديد ما تريد المدرسة الوصول اليه على المدى البعيد.

وأشار السيد محمد والشعيلي (٢٠١٦)، إلى أهم العناصر الأساسية لعمليات التخطيط الاستراتيجي هي:

أولاً: المسح البيئي الذي يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية من فرص وتحديات ومشكلات وعناصر قوة وعناصر ضعف، وهيكل تنظيمي، وموارد مادية، وبشرية.

ثانياً: صياغة الاستراتيجية وصياغة رؤية ورسالة المدرسة ووضع الخطط والأهداف الاستراتيجية وبناء عناصر القوة وتفاذي نقاط الضعف وتحديد الموارد المتاحة وتحديد البدائل المتاحة في حالة فشل الخطط السابقة وأيضاً تحديد الآليات والسياسات التي تتضمن تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية وذلك بالانتقال من مرحلة التخطيط والتفكير إلى مرحلة التطبيق العملي وفق برامج وإجراءات محددة ويتضمن ذلك توزيع الأعمال والأنشطة والمسؤوليات على الأفراد والجماعات.

رابعاً: التقييم والرقابة ويكون ذلك بمتابعة سير عمل الخطط المنفذة وتزويد المدرسة بالتغذية الراجعة لضمان سير خطة العمل بشكل ناجح وتحديد معايير الأداء وطرق قياسه.

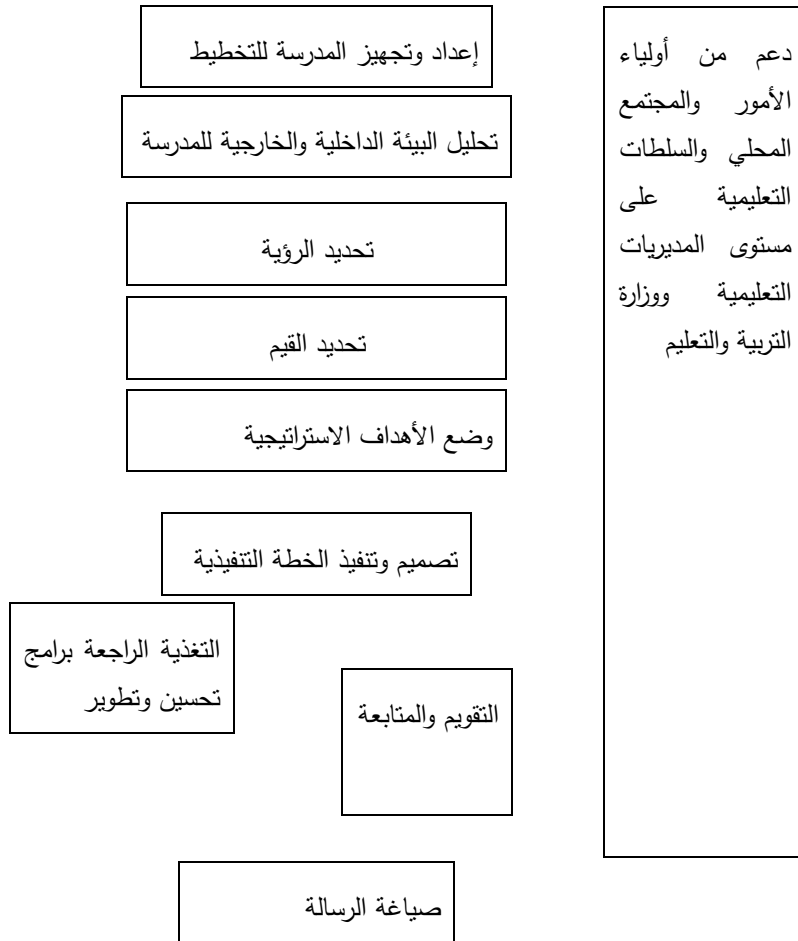
وأشار (العتوم وكوفحي، ٢٠١٩، ص ١٤٤) هناك عدد من الشروط لا بد من تحققها في التخطيط بشكل عام وفي التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص وهي:

- ١- أن تحقق الخطة الأهداف الموضوعية من أجلها.
- ٢- مراعاة الاعتدال في الأهداف.
- ٣- الواقعية في الطموح والأهداف.
- ٤- مراعاة الأولويات عند تنفيذ الخطة.
- ٥- أن تحقق الخطة عنصر المرونة.
- ٦- أن تكون الخطة متوازنة وفق حدود الإمكانيات المادية والمعنوية.
- ٧- عدالة التوزيع للميزانية وفق أولويات التطوير
- ٨- توفير الكوادر الفنية القادرة على التنفيذ والتخطيط.

كما وضع العتوم وكوفحي (٢٠١٩)، أن الخطة الاستراتيجية تعتمد على عدة مصادر وهي اقتراحات وملاحظات العاملين والتوصيات والمقترحات التي تخرج من المؤتمرات والاجتماعات والندوات وورش العمل في المؤسسة والممارسات العلمية لتطبيق اللوائح والتعليمات التنفيذية في المؤسسة وأيضاً الصعوبات الإدارية والمادية والفنية التي تواجهها المؤسسة.

وتلخيصاً لما سبق نجد أن العديد من التربويين محلياً وعالمياً أولوا اهتماماً كبيراً بعملية التخطيط الاستراتيجي ووضعوا العديد من النماذج والمخططات التي يرجع إليها القادة التربويون في عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها المخطط العماني المقترح للسيد محمد والشعيلي (٢٠١٦) والذي يهدف لوضع تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية حيث تم التركيز على أهم محاور المخططات السابقة واستنتاج مخطط يتلاءم مع متطلبات البيئة العمانية بشكل عام وقدرات وإمكانيات المؤسسات التربوية في مدارس التعليم الأساسي بشكل خاص وتم التوصل للنموذج التالي:

الشكل (١) تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان :



ويتضح من الشكل السابق أن نموذج التخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم الأساسي العمانية في ضوء بعض النماذج العالمية يتكون من ثمانية مراحل أساسية وهي إعداد وتهيئة البيئة المدرسية للتخطيط الاستراتيجي ومرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتحديد الرؤية وصياغة الرسالة وتحديد القيم ووضع الأهداف الاستراتيجية وتصميم الخطة التنفيذية والتقويم والمتابعة بحيث أن جميع هذه المراحل تحتاج لدعم ومشاركة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمديريات التعليمية ووزارة التربية والتعليم، كما يجب أن تكون هناك تغذية راجعة لسد الثغرات والسلبيات التي تظهر في الأداء وتنفيذ الخطط من خلال برامج التطوير والتحسين، كما

تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من القيم الاجتماعية مثل التعاون والاحترام والانتماء وأيضا قيم مؤسسية مثل الجودة والعدالة وأخيرا قيم الشركاء وهي التطوع والدعم والاستجابة. نلاحظ أن نموذج التخطيط الاستراتيجي للمدارس العمانية يضم أهم نقاط التخطيط الاستراتيجي التي ذكرت في الدراسات والنماذج العالمية ويتناسب مع البيئة العمانية والإمكانات التربوية والتعليمية المتاحة.

كما وضع عبابنة (٢٠١٥) أنه بالرغم من مميزات وخصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أن هناك بعض العقبات والتحديات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها وجود بيئة تتصف بالتعقيد ومقاومتها للتغير وعدم توافر إدارة ناجحة وعدم توافر قنوات اتصال واضحة أو وجود قصور في المواد المتاحة التي تساعد في تطبيق الخطط أو تطبيق الخطط بأسلوب خاطئ أو عدم التحلي بالصبر والثقة نحو تطبيق الخطط لأن التخطيط الناجح يحتاج إلى وقت وتكلفة وجهد عال.

وأشار العجمي (٢٠١٣)، إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ليست سهلة وتواجه بعض التحديات المختلفة منها قيام مدير المدرسة باتخاذ استراتيجية معينة في وقت غير ملائم أو غير فعال كما أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت طويل يصعب توفيره وقت الدوام المدرسي بسبب كثرة الأعباء الملقة على عاتق مدير المدرسة، وأحيانا يعتبر بعض المديرين أن التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت والجهد بحيث يقاومون التغير والتجديد، كما أن التردد في تحديد الأهداف بسبب عدم القدرة على تحمل المسؤولية أو تطبيق الخطط الاستراتيجية بشكل خاطئ بسبب ضعف الموارد البشرية المتاحة في المدرسة تعتبر من التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي.

ومن المعوقات التي تطرق لها عبابنه (٢٠١٥)، حيث تختلف معوقات تطبيق القرار الاستراتيجي فمنها ما هو متعلق بسمات شخصية القائد المدرسي:

أولاً: (مدير المدرسة) فسمات شخصية القائد قد تكون متذبذبة في اتخاذ القرارات واستخدامه أسلوب تقليدي في القيادة ومقاومته للتغيير وعدم الثقة في النفس ونقص المعرفة وقلة الخبرة والخوف من التجديد والضغط النفسي وانعدام روح المبادرة واعتقاد المدير بعدم وجود وقت كافى للتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: معوقات تتعلق بمشاركة والأفراد في عملية التخطيط فقد تعتري والأفراد حالة من الارتباك والتردد إذا لم تكن لديهم معرفة بكيفية التعامل مع الممارسات الاستراتيجية المختلفة وقلة مشاركة والأفراد في المدرسة بعملية التخطيط وقلة التدريب في تطبيق جوانب التخطيط الاستراتيجي.

ثالثا: معوقات ترتبط بالإدارة العليا حيث أوضحت العديد من الأبحاث والدراسات أن الإدارات العليا تتحكم بشكل كبير في الأعمال والخطط التي تقوم بها إدارات المدارس لذلك لا بد من دراسة أي خطة استراتيجية دراسة متأنية وأخذ موافقة الإدارات العليا قبل القيام بها والشروع في تنفيذها.

رابعا: معوقات تتعلق بمحدودية التنبؤ وقصوره بما أن التخطيط مرتبط كثيرا بالتنبؤ بالمستقبل وهذا التنبؤ ليس سهلا، بل هو معقد جدا لذلك لا بد من توظيف طرق البحث العلمي المستمر لتعرف قوانين الحوادث الإنسانية ومعرفة مجراها والإمساك بزمام أمورها.

فالمقابل يجد العجمي (٢٠١٣)، بعض الطرق للتغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأساليب مختلفة مثل:

- ١- تدريب قادة المدارس على المهارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
- ٢- عقد ندوات ودورات وورش عمل خاصة بقيادة المدارس حول التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي لعمل خطط مدرسية استراتيجية.
- ٤- ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس التعليمية.
- ٥- إنشاء قسم مستقل في وزارة التربية يتولى مهام التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

كما أكد السنيدي (٢٠١٩) أنه يمكن التغلب على مشكلات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ببعض الأساليب ومنها وضع آلية لترسيخ ثقافة التخطيط في المدارس وإنشاء قسم أو فريق خاص يتبع قسم الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم يتولى مهام التخطيط الاستراتيجي للمدارس، وعقد دورات تدريبية خاصة بقيادة المدارس حول التخطيط المدرسي، وضع دليل خاص متعلق بالتخطيط الاستراتيجي وتوزيعه على المدارس، وتدريب قادة المدارس على المهارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وأخيرا لا بد من الإشارة إلى ضرورة أخذ التخطيط الاستراتيجي الوقت الكافي في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم لتحقيق أعلى مستويات من الإنجاز.

مما سبق نجد أنه توجد عدة شروط لا بد من توافرها في التخطيط الاستراتيجي ومن ضمنها أن تحقق الخطة الأهداف الموضوعة لأجلها والاعتدال في تحقيق الأهداف والواقعية والمرونة والطموح في تحقيق الأهداف ومراعاة الأولويات عند التنفيذ وأن تكون الخطة متوازنة ومتكاملة وفق حدود الإمكانيات المادية والمعنوية وتوافر الكوادر القادرة على التخطيط والتنفيذ، كما يجب متابعة وتقييم سير الخطط بشكل دوري ومستمر حتى تتجز الأهداف المنشودة بكفاءة وجودة عاليتين.

المحور الثاني:

التخطيط الاستراتيجي محور اهتمام عدد كبير من التربويين ومهم جدا لقادة المدارس الذين يعتبرون أساس المدرسة وواجهتها لذلك لا بد لقادة المدارس أن يتدربوا على أساليب التخطيط الاستراتيجي الناجحة والعمل على تطبيقها في المدارس التعليمية وحث جميع العاملين على التقيد بتطبيق الأهداف المحددة في التخطيط الاستراتيجي نظرا لإثارة الإيجابية التي تظهر في الحاضر والمستقبل. كما أشارت البلوشي (٢٠١٥) أن من سمات التخطيط الاستراتيجي أنه يشجع على التفكير بطريقة استراتيجية ويوضح اتجاه المستقبل ويساعد على اتخاذ القرارات ويقدم نظاما متكاملًا لتطوير الأداء في المؤسسات ويقدم حلولًا للمشكلات التي تواجه المؤسسة ويتعامل بصورة فعالة مع التغيرات الديناميكية التي تتعرض لها المؤسسة ويركز أيضا على العمل التعاوني.

يرى الداود (٢٠١٥)، أن أصحاب التفكير الاستراتيجي يتميزون بعدة خصائص منها قدرتهم على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد واستشراف المستقبل وإدارة الوقت واتخاذ القرارات وسرعة بديهة للتعامل مع الظروف الطارئة والمفاجأة وملاحظة التفاصيل والتحليل وصياغة الأهداف الاستراتيجية. ومن مهارات التخطيط الاستراتيجي التي يجب أن يمتلكها مدراء المدارس القدرة على صياغة الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والقدرة على رسم الأهداف والتقييم وتقديم التغذية الراجعة.

يتميز قادة التفكير الاستراتيجي بعدة خصائص منها قدرتهم على ممارسة مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد والفتنة والذكاء والحكمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وصياغة الأهداف الاستراتيجية وملاحظة التفاصيل والتحليل وقراءة المستقبل والقدرة على التعامل مع الظروف الطارئة وإدارة الوقت بطريقة ناجحة. ويجد المشرفي (٢٠١٤) أن القائد الفعال هو الذي يستطيع أن يؤثر في نفوس مرؤوسيه ويدفعهم للسير من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ويصنع رؤى مستقبلية وخطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف ويجب أن يتصف القائد ببعض المهارات ومنها:

- ١- التمكين حيث يجب على القائد أن يشارك أتباعه في جهود وعمليات التأثير والسيطرة.
- ٢- الحس والبدية وذلك بأن يكون القائد قادر على التحليل والإقدام على المخاطرة وتكوين الثقة.
- ٣- معرفة الوضع الشخصي للقائد وذلك بمعرفة نقاط القوة والضعف.
- ٤- وضع رؤى وخطط مستقبلية تساعد على مواجهة التغيرات المفاجئة.

إن التخطيط الاستراتيجي مهم جدا في إعداد القيادات التربوية ومساعدة قادة المدارس على تحسين أداء مدارسهم وتحقيق الميزة التنافسية وبقاء واستمرار المدرسة، لذلك يجب أن يتمتع القائد التربوي بصفات مميزة في قيادته، ولكن اثبتت العديد من الدراسات وجود قصور في عملية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات التربوية في المدارس التعليمية العمانية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمل المدرسي وأيضًا عدم توافق الخطط المدرسية مع أهدافها.

وضحت البلوشي (٢٠١٥) أهم المهارات التي يلزم توافرها في مدير المدرسة كآلاتي:

- **المهارات الذاتية:** وهي مجموعة السمات والصفات والقدرات العقلية مثل الابتكار وضبط النفس والالتزام والانفعالي والقيادة الرشيدة.
- **المهارات الفنية العادية:** التي تضم مجموعة المعارف في فرع من فروع العلم والكفاءة في ذلك التخصص أو الاستخدام المتقن لذلك العلم، ويتم اكتساب هذه المهارات بالخبرة العلمية والإدارية وبالتدريب المستمر.
- **المهارات الإنسانية الاجتماعية:** وهي مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه وتكوين علاقات محبة واحترام بين أفراد المؤسسة وخلق روح العمل التعاوني.
- **المهارات الإدراكية التصورية:** وهي قدرة القائد على خلق التنظيم والترابط بين أفراد العمل في المؤسسة وتصور العلاقة بين الموظف والمؤسسة والعلاقة بين المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه.

إن التخطيط من مهام المدير الأساسية ومن أهم الوظائف التي يجب أن يكون فيها المدير حذر ودقيق كما أن القدرة على التخطيط تعتبر من الكفايات التعليمية التي يجب على مدير المدرسة أن يمتلكها في عصرنا الحالي. كما أن مدير المدرسة يجب أن يتحلى بمهارات قيادية معينه تجعله قادرًا على تسير أمور مؤسسته وترتيب أولوياته والتخطيط الناجح لإدارته ويبرز هنا دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ما يصبوا إليه وما يساعده في تحديد وتوفير الظروف التي تمكنه من تحسين الأداء ورفع كفاءة الإنتاج.

المحور الثالث:

أولت سلطنة عمان اهتماما شديدا بمجال التخطيط الاستراتيجي حيث اشتملت خطط التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم عدة جوانب منها تخطيط الهيكل التعليمي وخطط إعداد الكتب والمناهج الدراسية وذلك من دراسة طبيعة الدارسين وخصائصهم وأيضًا التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر الإشرافية والفنية ويتضمن ذلك حساب أعداد العاملين وتدريبهم وتأهيلهم وإعدادهم إعدادا جيدا بما يتناسب مع متطلبات عملهم وتعاملهم مع الفئات المستهدفة باختلاف شرائحها وخصائصها. (الحجري، ٢٠١١)

كما أشار جمال الدين وآخرون (٢٠١٦) أن التخطيط التربوي في سلطنة عمان مر ببعض المراحل حيث كانت بداية التخطيط التربوي مع بداية النهضة في السبعينيات فقد مرت أجهزة التخطيط التربوي بتطورات سريعة نتيجة التطورات في النظام التعليمي العماني والنمو السريع في مجالاته ويمكن تقسيم مراحل تطوير التخطيط التربوي في السلطنة إلى أربع مراحل زمنية على النحو الآتي: مرحلة العمل على نشر التعليم بإنشاء المدارس والمباني التعليمية. ومرحلة تبني الخط المنهجية حيث بدأ الاهتمام بالتخطيط التربوي بشكل أكبر فقد قامت دائرة التخطيط التربوي بإصدار الخط الخمسية الأولى للتعليم. مرحلة التوجه نحو التطوير حيث بدأت هذه المرحلة مع بداية الخطة الخمسية الخامسة واستهدفت الخطة تطوير مختلف جوانب التعليم من مدارس وغيرها وتم تعيين وكيل لوزارة التربية والتعليم للتخطيط التربوي والمشاريع سنة ٢٠٠١. وأخيراً مرحلة الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي حيث بدأت في الخطة الخمسية السابعة حين تم تغيير مسمى وكيل وزارة التربية للتخطيط إلى وكيل وزارة التربية والتعليم للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية واعتماد المديرية العامة للتخطيط التربوي وضبط الجودة حيث أدركت سلطنة عمان أهمية التخطيط الاستراتيجي وظهر الاهتمام به من خلال تبني الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني وهي (استراتيجية عمان ٢٠٢٠).

كما نجد حالياً أن السلطنة تتبنى استراتيجيتين عظيمتين وهي استراتيجية عمان ٢٠٣٠ ورؤية عمان ٢٠٤٠، حيث تركزان على تحويل منظومة التعليم من الوضع التقليدي إلى الوضع الرقمي من أجل بناء إنسان عماني متمسك بهويته وتاريخه ومواكب للتطورات التكنولوجية والعالم المعرفي. (عماننا، ٢٠٢١). تأسيساً على ما سبق لاقى التخطيط الاستراتيجي رواجاً كبيراً في قطاع التعليم العماني، انطلاقاً من كونه قطاع يهتم بمستقبل المؤسسات التعليمية المعنية بتربية وتنمية الموارد البشرية، ولا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على المستويات المركزية في نظام التعليم، ولكنه بالضرورة يشمل المدارس التي أصبح لزاماً عليها أن تبحث عن التطوير في خططها الاستراتيجية في ضوء الخطة العامة للوزارة وبما يساير الاتجاهات الحديثة في الجودة والاعتماد المدرسي.

الدراسات السابقة:

تنوعت وتعددت الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي محلياً وعربياً وعالمياً نظراً لأهمية موضوع التخطيط عند التربويين وذلك من أجل الحصول على أفضل النتائج والمخرجات، ومن الدراسات المحلية ما يلي:

هدفت دراسة البلوشي (٢٠١٥) إلى بيان درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي في محافظة البريمي بسلطنة عمان حيث استخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من ٥٦ مدير ومساعدتهم و ٦ معلمين وبينت نتائج الدراسة أن مدراء المدارس يطبقون التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة إشراك جميع العاملين في وضع الخطة وتقييمها وإيجاد لجنة مختصة في كل مدرسة لدراسة العوامل الخارجية المحيطة بالمدرسة.

كما هدفت دراسة السنيدي وآخرون (٢٠١٩) لتعرف دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود بعض المعوقات وأوجه القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري المدارس الخاصة بسلطنة عمان.

وهدف دراسة الهاشمي وآخرون (٢٠٢٠) لتعرف دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان واستخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات على عينة من مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت النتائج إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما هدفت دراسة السيد محمد والشعيلي (٢٠١٦) لوضع نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان واستخدم المنهج الوصفي على عينة مكونة من ١٥ من المديريين ومساعدتهم ومعلميهم والمشرفين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات وكشفت نتائج الدراسة عن خلط شديد بين صياغة مفهوم الرؤية والرسالة وقصور في صياغة الأهداف الاستراتيجية وضعف في تحليل البيئة الخارجية وقصور في مرحلة تقويم الخطة الاستراتيجية.

وهدف دراسة إبراهيم وآخرون (٢٠١٧) لتعرف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة بسلطنة عمان حيث استخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات وتطبيقها على عينة مكونة من ٧٦ من مديري المدارس والمعلمين الأوائل والمشرفين. توصلت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بشمال وجنوب الباطنة جاءت ضمن الدرجة المتوسطة كما توصلت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكن توجد فروق في متغيرات الجنس لصالح الذكور ومتغير الخبرة لصالح أكثر من ١٠ سنوات ومتغير الوظيفة لصالح المشرفين.

وهدف دراسة العبري (٢٠١٦) إلى معرفة درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي كما سعت للكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة وفقا لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي حيث استخدم المنهج الوصفي على عينة مكونة من (٧٧) من معلمي المعاهد الإسلامية وأسفرت نتائج الدراسة عن ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي وأوصت الدراسة بإيجاد دائرة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي ووضع خطة استراتيجية شاملة لمعاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان.

كما هدفت دراسة الزعبي (٢٠١٨) لتعرف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية في الأردن واستخدم المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة على عينة مكونة من ١٠٠ قيادي من القيادات التربوية في مديريات التربية في محافظة أربد بالمملكة الأردنية الهاشمية وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية ووجود درجة متوسطة في مدى إلمام ومعرفة القيادات بعملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة القيادات التربوية لمعايير قياس الأداء عند تطبيق الخطط الاستراتيجية.

وهدفت دراسة الديراوي (٢٠١٧) إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة حيث استخدم المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات على عينة مكونة من ٢٢٧ فردا وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

أما دراسة التويجري (٢٠٢٠) فهدفت لبناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة وذلك من خلال دراسة درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية، والمعوقات التي تحد من ممارسة مهارات التخطيط والمتطلبات اللازمة لتفعيل ممارسة مهارات التخطيط حيث استخدم المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات على عينة مكونة من ١٧٤ من عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة تبوك وجامعه حفر الباطن وجامعة بيشة وظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي من قبل أفراد الدراسة جاءت بدرجة متوسطة .

أما دراسة Wanjala& Rariey (٢٠١٤) فهدفت الدراسة لتعرف العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي في بعض المدارس الكينية ولم تتجح في مدارس أخرى حيث استخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات على عينة مكونة من ٤٧ فردا من قادة المدارس والمعلمين والطلبة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تساعد في نجاح أو فشل عملية التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها المعرفة والوعي والفهم بعمليات التخطيط الاستراتيجي واستخدام أسلوب القيادة المناسب وتوافر الموارد المادية ومدى تطبيق برامج الإنماء المهني في المدرسة.

كما هدفت دراسة Salkic (٢٠١٤) إلى تعرف تأثير التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة في البوسنة والهرسك حيث استخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات تم تطبيقها على ٢٠٠ فردا وأسفرت نتائج الدراسة أن القيادات العليا بالمؤسسات يقدمون اهتماما بعمليات التخطيط الاستراتيجي كما أن لكل مؤسسة رؤية ورسالة مكتوبة وواضحة لجميع العاملين فيها ويتم فيها تحديد الأهداف من قبل فريق مختص بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

وأجرى Williams & Johnson (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس في تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأمريكية حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من ٣٠ مديرا واستخدم المنهج الوصفي لتحليل البيانات وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يسعون لتطوير خططهم الاستراتيجية وما تحتويه من أهداف وخطط ويناقشون التحديات التي تواجه خططهم الاستراتيجية مع كافة أفراد المدرسة ويهتمون بمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة في المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في توضيح صورة الدراسة بشكل عام وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في طبيعة العينة التي تم تطبيق الاستبانة عليها وهم مديرو المدارس، ومنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك ساعدت هذه الدراسات على تصميم الاستبانة والاستشهاد ببعض الفقرات في الإطار النظري.

أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي لتحليل البيانات.
- كما تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة وهم مدراء المدارس مثل دراسة (البلوشي ٢٠١٥) ودراسة (الهاشمي وآخرون ٢٠٢٠) ودراسة (السيد محمد والشعيلي ٢٠١٦) ودراسة (إبراهيم وآخرون ٢٠١٧) وجميع هذه الدراسات كانت في المدارس العمانية.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (البلوشي ٢٠١٥) ودراسة (التويجري ٢٠٢٠) في التطرق لموضوع مهارات التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس ما عدا دراسة التويجري التي طبقت على القادة الأكاديميين في بعض الجامعات السعودية.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلا من (البلوشي ٢٠١٥) ودراسة (الهاشمي وآخرون ٢٠٢٠) ودراسة (السيد محمد والشعيلي ٢٠١٦) في تطبيقها على مدارس التعليم الأساسي.

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (البلوشي ٢٠١٥) في دراسة متغيرات الدراسة والتي تضم الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ولم تتطرق الدراسة الحالية لمتغير الوظيفة كما جاء في دراسة البلوشي ٢٠١٥ .

أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تعرف مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري المدارس في محافظة مسقط.
- اختلفت الدراسة الحالية أيضا عن الدراسات السابقة في بحث مواضيع مختلفة مثل دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة وعمليات تحسين التخطيط الاستراتيجي أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد هدفت لتعرف مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي.
- جميع الدراسات السابقة طبقت على المؤسسات التربوية المختلفة مثل مدارس تعليم أساسي ومدارس خاصة وكليات وجامعات والمديريات التعليمية ما عدا دراسة (الديوي ٢٠١٧) التي طبقت على المنظمات الأهلية ودراسة (Salick ٢٠١٤) التي طبقت على المؤسسات العامة.
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تطبيقها على مدرء المدارس إلا أن بعض الدراسات طبقت على طلبة ومعلمين وأكاديميين.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة: إن المنهج الوصفي المسحي هو المنهج الأنسب لهذه الدراسة باعتباره المنهج الأفضل في تفسير الظواهر على طبيعتها وفقا للأسس العلمية. والمنهج الوصفي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وتعرف حقيقتها في أرض الواقع، وأيضا الربط والتحليل وتفسير البيانات وقياسها وتصنيفها، كما يوفر هذا المنهج التفسير العلمي لوصف الظاهرة محل الدراسة والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تنتج منها. (الهاشمي ٢٠٢٠)

مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة وعينته من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (١٨٠) للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة حيث تم صياغتها بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، وفق الخطوات التالية:

- * تحديد محاور الاستبانة وصياغة فقرات كل محور .
- * إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
- * عرض الاستبانة على مجموعة محكمين من التربويين .
- * بعد الحصول على التوصيات من المحكمين وأصحاب الاختصاص تم تعديل بعض الفقرات والمحاور .
- بعد أن أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية حيث اعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (أوافق بشدة. أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)
- * توجيه الاستبانة إلى المكتب الفني للدراسات والتطوير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ليتم الحصول على تسهيل مهمة تطبيق الدراسة على العينة محل الدراسة.
- * إجراء دراسة اختيارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديلها حسب ما يناسب، ثم توزيعها على جميع أفراد عينة الدراسة.

صدق الأداة: تم بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كما يلي:

الصدق الظاهري : تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات التربوية من محافظة مسقط مثل الجامعة العربية المفتوحة وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة وقد رأى المحكمون أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه وهي مناسبة من حيث الصياغة اللغوية بشكل عام وملائمة المقياس لاستخراج النتائج من الأداة.

صدق الاتساق الداخلي : تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. باستخدام البرنامج الإحصائي spss

ثبات الأداة:

لقد تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معادلات إحصائية خاصة بالتالي يمكن اعتمادها والوثوق من ثباتها. حيث تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبانة وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

ويوضح الجدول (٢) والجدول (٣) مدى صدق وثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ وباستخدام المتوسطات الحسابية.

الجدول (١) معيار الثبات لمحاور الاستبانة:

المحور	العدد	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	٧	٠.٨٠١
رسالة المدرسة	7	0.794
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة	6	0.613
متابعة وتقويم الاستراتيجية	5	0.856
المقياس ككل	٢٥	0.906

الجدول (٢) معيار الصدق لمحاور الاستبانة:

المحور ٣	المحور ٢	المحور ١	المقياس ككل	
			.825**	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة
		.700**	.880**	رسالة المدرسة
	.627**	.433*	.804**	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة
.695**	.568**	.485**	.803**	متابعة وتقويم الاستراتيجية
** دال عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)				
* دال عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)				

تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبانة وأخذ الموافقة على تطبيقها من الجهات المختصة وتسهيل مهمة البحث من الجامعة العربية المفتوحة، تم تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة في مدة تتراوح بين ثلاثة أسابيع في شهر سبتمبر من العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢م وشملت إجراءات التطبيق:

تطبيق الأداة: طبقت الأداة على أفراد عينة الدراسة من مديري التعليم الأساسي بمحافظة مسقط وتم شرح طرق الإجابة عن الأسئلة ، وأن جميع المعلومات سوف تعامل بمنتهى السرية والخصوصية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات وهي التكرارات والمتوسطات الحسابية لمحاو الاستبانة، ولإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط "pearson"، ولإيجاد معامل الثبات تم استخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ كما تمت الإجابة عن السؤال الأول باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتمت الإجابة عن السؤال الثاني باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) . وقد تمت معالجة البيانات المستخلصة من أداة الدراسة عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، حصل الباحثان على الموافقة من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٢٣) من مجتمع الدراسة (١٨٠) تم الحصول على (٩٠) استبانة صالحة للتحليل من عينة الدراسة والذي اشتمل على مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان وقد مر تطبيق الأداة بالمراحل التالية:

١- توزيع الاستبانة لمديري المدارس عن طريق نظام المراسلات بالإيميل من قسم التدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم ومتابعة استلامها من الباحثين عن طريق الايميل الوزاري من جميع المدارس التي ستقام عليها الدراسة.

٢- استعاد الباحثان ما مجموعه (٩٠) استبانة من أصل (١٨٠) تم توزيعها على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل حوالي (٩٠) استبانة.

نتائج الدراسة

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه " ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي بمحافظة مسقط؟ "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات عينة الدراسة على كل فقرات الاستبانة لتحديد درجة ممارسة إدارات المدارس بمحاظنة مسقط لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي على التصنيف الموضح في الجدول (٣).

الجدول (٣) معيار تفسير متوسطات تقدير درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدرء المدارس

مدى المتوسط الحسابي	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي
٤.٢١-٥	أوافق بشدة
٣.٤١-٤.٢٠	أوافق
٢.٦١-٣.٤٠	محايد
١.٨١-٢.٦٠	لا أوافق
١-١.٨٠	لا أوافق بشدة

ويبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات عينة الدراسة في محاور الدراسة والمتعلقة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا وفق قيمة المتوسط الحسابي لكل مجال.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الرئيسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي مرتبة تنازليا وفق قيمة المتوسط الحسابي.

رقم المحور	محاور الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	90	4.5286	.51186
٢	رسالة المدرسة	90	4.6238	.41689
٣	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة	90	4.5556	.44060
٤	متابعة وتقويم الاستراتيجية	90	4.5000	.51394
	المقياس	90	4.5560	.38857

يتضح من الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة لدرجة ممارسة إدارات مدارس التعليم بالمدارس الحكومية بمحافظة مسقط لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي قد تراوحت بين (4.62-4.55) أي بين الكبيرة والكبيرة جدا وأن محور رسالة المدرسة هو أكبر المحاور من حيث درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.62) يليه محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة بمتوسط حسابي (4.00) أما محور متابعة وتقييم الاستراتيجية فقد جاء بمتوسط حسابي (4.00). وفي المستوى العام فإن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة مسقط لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور (4.00) .

وللمزيد من التعمق في تحليل بيانات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة كل على حدة وذلك بناء على الإجابات التي أدلى بها أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي عرض لنتائج محاور الدراسة كلا على حدة.

المحور الأول: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المحور الأول "صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة" والبالغ عددها خمس فقرات والجدول (٥) يوضح تلك النتائج.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات المحور الأول " صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اراعي أن تتصف رؤية المدرسة بالدقة والوضوح	4.77	.430
٢	اضع رؤية تتناسب مع الأهداف المدرسية	4.57	.935
٣	اراعي أن تتفق الرؤية مع القيم والمعتقدات السائدة	4.90	.305
٤	اتشارك مع بقية العاملين في المدرسة من اجل صياغة الرؤية.	4.60	.621
٥	لا اراعي المتغيرات المستقبلية عند وضع الرؤية فقط اركز على الوضع الحالي.	4.00	1.145
٦	أضع رؤية تساعد على تحفيز العاملين على تحقيق مستوى عال من الإنجاز .	4.53	.819

يوضح الجدول (٥) أن جميع فقرات المحور الأول والمتعلقة بصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة قد تراوحت بين (٤.٩٠ - ٤.٠٠) وبالتالي فإن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محور صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة كانت بين الكبيرة والكبيرة جدا من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من مدراء المدارس الحكومية بمحافظة مسقط.

المحور الثاني: رسالة المدرسة:

يوضح الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني وهي "رسالة المدرسة" والبالغ عددها خمسة فقرات وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة.

الجدول (٦)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أحدد الأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها للمدرسة.	4.73	.450
٢	أحدد الأهداف الإجرائية المطلوب تحقيقها للمدرسة	4.70	.651
٣	أراعي ان تكون الرؤية متوافقة مع الرسالة.	4.60	.621
٤	أشارك جميع العاملين في صياغة الرسالة.	4.47	.681
٥	أعمل بان تتوافق رسالة المدرسة مع الأهداف التعليمية.	4.60	.675
٦	أراعي ان تتفق الرسالة مع قيم المجتمع المحلي.	4.77	.430
٧	أشارك مساعد المدير في صياغة الرسالة لضمان اختلاف الآراء.	4.50	.777

يوضح الجدول (٦) أن جميع فقرات المحور الثاني والمتعلقة برسالة المدرسة، قد تراوحت بين (٤.٧٣ - ٤.٠٧) أي بين الكبيرة والكبيرة جدا حيث إن الفقرة (٦) والتي نصت على أراعي أن تتفق الرسالة مع قيم المجتمع المحلي قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٧٧)

تليها الفقرة (١) والتي نصت على أن أحدد الأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها للمدرسة، بمتوسط حسابي (٤.٧٣)، وبالتالي فإن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجال رسالة المدرسة يتوفر بدرجة كبيرة في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينته.

المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة:

يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث. " تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة".

الجدول (٧)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	احدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة	4.73	.450
٢	الأولويات هي الطالب والعملية التعليمية في وضع الخطة	4.57	.626
٣	اوظف وسائل اتصال فعالة مع العاملين في المدرسة لتوضيح الأهداف	4.67	.711
٤	احدد طبيعة ثقافة المجتمع السائدة وتأثيرها على المدرسة	4.53	.507
٥	احدد التهديدات والمخاطر في البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة	4.13	1.358
٦	أتعرف على الفرص والتحديات المؤثرة على البيئة المدرسية.	4.70	.466

يوضح الجدول (٧) ان جميع فقرات المحور الثالث والمتعلق بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة قد تراوحت بين (٤.٧٣-٤.١٣) أي جاءت بدرجة كبيرة. حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة احدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، بمتوسط حسابي (٤.٧٣).

ومن هنا فإن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في محور تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة توفرت بين الدرجة الكبيرة والكبيرة جداً، في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من مديري ومديرات المدارس.

المحور الرابع: متابعة وتقويم الاستراتيجية:

يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث. " متابعة وتقويم الاستراتيجية" .

الجدول(٨)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أضع معايير محددة لمتابعة الخطة الاستراتيجية.	4.57	.568
٢	أتأكد من تحقيق الأهداف بشكل عام.	4.63	.490
٣	العمل على تقديم تغذية راجعة للأهداف التي لم تتحقق.	4.43	.774
٤	أشرك العاملين في المدرسة في عملية تقويم الخطة الاستراتيجية.	4.47	.629
٥	أحدد المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.40	.724

من الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية للمجالات الخمسة لدرجة ممارسة إدارات المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عمان لمهارات التخطيط الاستراتيجي قد تراوحت بين (٤.٦٣ - ٤.٤٠) وأن فقرة أتأكد من تحقيق الأهداف بشكل عام جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٣)، تليها فقرة أضع معايير محددة لمتابعة الخطة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٤.٥٧) أي أن جميع فقرات الاستبانة تراوحت بين الكبيرة جدا والكبيرة من وجهة نظر مجتمع الدراسة وعينتها من مدرء المدارس الحكومية بمحافظة مسقط بسلطنة عمان.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0,05$) بين استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مجتمع الدراسة بسلطنة عمان لمهارات التخطيط الاستراتيجي كما تم استخدام "ت" تست لمجموعتين مستقلتين للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة وعينته في مجالات الدراسة وفقا للمتغيرات الاتية:

أولاً: متغير الجنس:

الجدول (٩) نتائج اختبارات تست (T.test) لعينتين مستقلتين في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
مهارات التخطيط الاستراتيجي	ذكر	40	4.4840	.49798	٢٨	٠.٧١١-	٠.٤٨٣
	أنثى	50	4.5920	.33000			

يتضح من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: المؤهل العلمي:

نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي كما يتضح من الجدول (١٠)

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
مهارات التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	53	4.5224	.44999	٢٨	٠.٥٣٦-	٠.٥٩٦
	دراسات عليا	37	4.6000	.30199			

يبين الجدول (١٠) يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما هو واضح في الجدول رقم (١١)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
مهارات التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2	.091	.583	.565
	داخل المجموعات	27	.155		
	المجموع	29			

يوضح الجدول (١١) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة بين افراد مجتمع الدراسة وعينته.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها :

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: " ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي بمحاظنة مسقط؟ "

أشارت النتائج الواردة في الجداول السابقة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمحاظنة مسقط بسلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة بحسب معيار تفسير المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للدراسة (٤,٥٥). وقد تعود الأسباب إلى الاهتمام بإعداد القيادات التربوية على المهارات القيادية ولاسيما مهارات التخطيط الاستراتيجي من خلال ورش العمل التدريبية وممارسة العمل والتطبيق العملي لإعداد خطط استراتيجية مدرسية وصياغة الرؤية والرسالة وخطط فصلية وغيرها في المجال المدرسي، كما تركز تطبيق ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي من خلال إلمام المدراء بالسياسات واللوائح المنظمة للعمل المدرسي .

يرى الباحثان أن تطبيق مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مدراء المدارس جاء بدرجات كبيرة تدل على إيمان عميق من قبل القيادات التربوية على أهمية ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وقيمتها في الارتقاء بمستوى الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية بين المدارس في التخطيط وصياغة رؤية ورسالة المدرسة. كما يتضح دور وزارة التربية والتعليم في تحسين العملية التعليمية، وإدراكها لأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لإدارات المدارس، مما حدا بها للعمل على الاهتمام بالعملية التعليمية وتحسين الخدمات المدرسية والحرص على تطوير الإدارة المدرسية عامة وأدوار مدير المدرسة في التخطيط الاستراتيجي خاصة، من خلال المشاغل والبرامج التدريبية في المعهد التخصصي مما انعكس أثره على استجابات عينة الدراسة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزعبي (٢٠١٨) والتي هدفت لتعرف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية في الأردن من قبل القيادات التربوية حيث أشارت الدراسة لوجود درجة مرتفعة في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية ووجود درجة متوسطة في مدى المام ومعرفة القيادات بعملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد في المملكة الأردنية الهاشمية. كما اتفقت الدراسة مع دراسة سالكس (٢٠١٤) والتي هدفت لمعرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة في البوسنة وأشارت نتائج الدراسة أن القيادات العليا بالمؤسسات يقدمون اهتماما بعمليات التخطيط الاستراتيجي كما أن لكل مؤسسة رؤية ورسالة مكتوبة وواضحة لجميع العاملين فيها ويتم فيها تحديد الأهداف من قبل فريق مختص بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الهاشمي وآخرون (٢٠٢٠) التي هدفت لتعرف دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان وتوصلت النتائج إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على دور مدير المدرسة في تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كلا من العبري (٢٠١٦) ودراسة (إبراهيم وآخرون ٢٠١٧) ودراسة السيد محمد والشعيلي (٢٠١٦) والتويجري (٢٠٢٠) حيث جاءت هذه الدراسات بنتائج متوسطة وليست كبيرة كما ظهر في هذه الدراسة، وقد يكون اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة راجعا إلى اختلاف مجتمعاتها وإجراءاتها والفترة الزمنية التي أجريت فيها.

وفيما يتعلق بمناقشة النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال فقد تم تناول كل محور على حدة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدة حيث كانت على النحو التالي:

١- مناقشة فقرات محور صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسية:

أشارت نتائج الدراسة الحالية في الجدول (٥) الذي عكس مؤشرات الفاعلية المتعلقة بمحور رؤية المدرسة أن متوسطاته الحسابية قد تراوحت بين (٤٠٠،٤-٩٠،٤) وأن أربع فقرات حصلت على تقديرات عالية في حين فقرة واحدة وهي لا أراعي المتغيرات المستقبلية عند وضع الرؤية فقط أركز على الوضع الحالي جاءت بدرجة أقل من باقي الفقرات وتشير النتيجة إلى اهتمام إدارات المدارس بصياغة رؤية مستقبلية للمدرسة حيث تصنع الرؤية إطارا عاما لفلسفة المدرسة وغاياتها واستراتيجياتها وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة إنتاجية وفعالية المدرسة لأنها تحفز جميع العاملين لتحقيق الأهداف المدرسية.

٢ - مناقشة فقرات محور رسالة المدرسة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة للمهارات الواردة في محور الرسالة كما هي موضحة في الجدول رقم (٦)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤٠٧٧-٤٠٤٧) حيث حصلت جميع الفقرات على درجة عالية وهذه النتيجة تدل على أن مديري المدارس يمتلكون مهارات عالية في صياغة رسالة المدرسة وربما تعكس هذه النتيجة درجة وعي مديري المدارس لرسالتهم من جهة ولما تقوم به وزارة التربية والتعليم من جهد في تنمية مديري المدارس مهنيًا من خلال الدورات التدريبية وزيادة خبرات مديري المدارس في صياغة رسالة المدرسة كما قد يعود سبب ارتفاع اهتمام مدراء المدارس برسالة المدرسة إلى تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مدراء المدارس نتيجة مشاركتهم لمساعدتهم والمعلمين والعاملين في المدرسة بصياغة رسالة المدرسة والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي في صياغة الرؤية والرسالة المدرسية.

٣ - مناقشة فقرات محور تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مهارات مديري المدارس في مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة جادت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤٠٧٣-٤٠١٣) أي أن جميع الفقرات أنتت بدرجات تقدير عالية ومن المتعارف عليه أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة من الأمور المهمة والضرورية التي يوليها مدير المدرسة جل اهتمامه فمن خلالها يحدد الفرص المتاحة للمدرسة ويعرف المخاطر والتهديدات التي من الممكن أن تعرقل سير عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ويعرف أنماط القيم وسمات المجتمع الذي ستتعامل معه المدرسة وربما يعزى حصول أغلب الفقرات على نتائج عالية بسبب المشاركة الفاعلة بين أولياء الأمور والمدرسة.

٤ - مناقشة فقرات محور متابعة وتقييم الاستراتيجية:

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمحور متابعة وتقييم الاستراتيجية كانت بدرجات كبيرة حسب المتوسط الحسابي العام للأداة ككل وذلك لحصولها على متوسط حسابي تراوح بين (٤٠٤٠-٤٠٦٣) حيث تشير هذه النتيجة أن مدراء المدارس حريصين على متابعة وتقييم خططهم الاستراتيجية ولاسيما تحقيق أهداف رؤية ورسالة المدرسة وخلق وابتكار أهداف استراتيجية تميز مدارسهم في الحقل التربوي، الأمر الذي يساعد على تطوير العملية العلمية والتعليمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: -هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(p \leq 0,05)$ بين استجابات عينة الدراسة تعزى الى متغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)؟

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع محاور الاستبانة، كما بينت النتائج عدم وجود ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المحاور كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في جميع المحاور .

ويتبين من خلال استجابات عينة الدراسة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، وذلك بسبب أفراد عينة الدراسة ممن يحملون مؤهلات علمية مختلفة أو من أصحاب الخبرات المختلفة ليس لديهم صلاحيات بممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي خاصة بمدارسهم دون الرجوع للمديرية وأخذ الموافقة منها، كما قد يكون راجعا إلى قلة الدورات التدريبية التي يخضع لها مديرو ومديرات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي أو بسبب نقص التسهيلات والمتطلبات المادية والبشرية التي يحتاج إليها العمل المدرسي وبالتالي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

وعليه فإنه من الصعب على مديري المدارس أن يمارسوا مهارات التخطيط الاستراتيجي وينفذوه بشكل متقن مع وجود هذه العوائق وبالتالي وحتى يتم التغلب على هذه العوائق وتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي في العمل المدرسي، من الضروري القيام بخطوات مدروسة من قبل وزارة التربية وإعطاء مديري المدارس صلاحيات بممارسة أعمالهم المدرسية بمرونة وبدون اللجوء لأخذ الموافقة من مديريات التربية والتعليم وكذلك عقد دورات وبرامج تدريبية بممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

ومن خلال الدراسات السابقة وما توصلت إليه بشأن الفروق المتعلقة بمتغيرات الدراسة، نجد أن عدد من الدراسات قد اتفقت مع نتيجة الدراسة الحالية التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي مثل دراسة البلوشي (٢٠١٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس والخبرة واختلفت مع الدراسة الحالية في وجود فروق في أثر متغير المؤهل العلمي، وتوافقت مع دراسة إبراهيم وآخرون (٢٠١٧) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي واختلفت في أثر متغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة في الدراسة الحالية.

التوصيات والمقترحات:

بالرجوع إلى نتائج هذه الدراسة يمكن التوصية بما يلي:

١- أن يراعى مديرو المدارس وضوح آلية وضع الخطط الاستراتيجية لجميع العاملين بالمدرسة وعدم الاكتفاء ب فئة محددة من العاملين الذين يشتركون سنويا في وضعها وضمان معرفة جميع العاملين بالأهداف التربوية العامة التي تساعد على تحقيق الخطط الاستراتيجية لمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

٢- التركيز على دراسة العوامل الداخلية والخارجية بالمدرسة والعمل على تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي لتحقيق الخطط الموضوعة.

٣- توفير إمكانات مادية وبشرية تقدم لإدارات المدارس لتسهيل عملية التخطيط الاستراتيجي وإعطاء مدير المدرسة حرية أكبر للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وتخفيف الأعباء الإدارية لكي يقوموا بتطبيق جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي.

٤- عقد دورات تدريبية من قبل المختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي لجميع العاملين في المدرسة تضمن لجميع والأفراد الاستفادة من مهارات التخطيط الاستراتيجي في سير الخطط المدرسية.

٥- أن تعزز وزارة التربية والتعليم المدارس التي تطبق الخطط الاستراتيجية ومهارات التخطيط الاستراتيجي بين افرادها.

المقترحات:

في إطار ما توصلت له الدراسة من نتائج يقترح الباحثان القيام بالدراسات الآتية:

١- تصور مقترح لتطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط.

٢- معوقات تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي التربوي في مدارس التعليم الأساسي والمدارس الخاصة بمحافظة مسقط.

٣- أثر تدريب مديري ومديرات المدارس على ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الإدارة التربوية التعليمية.

المراجع

إبراهيم وآخرون. (٢٠١٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٤٣٠-٤٦٠.

اسطنبولي وآخرون. (٢٠١٦). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *مجلة التربية*، ٦٤٤-٦٨٩.

البلوشي، خولة. (٢٠١٥). مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة البريمي، جامعة الامارات العربية المتحدة.

البوابة التعليمية. (١٣ مارس، ٢٠٢١).

[https://home.moe.gov.om/module.php?m=pages-](https://home.moe.gov.om/module.php?m=pages-showpage&CatID=14&ID=16)

[showpage&CatID=14&ID=16: home.moe.om](https://home.moe.gov.om/module.php?m=pages-showpage&CatID=14&ID=16)

جمال الدين، وآخرون. (٢٠١٦). التخطيط التربوي في سلطنة عمان: الواقع والمأمول. *عالم التربية*، ١-٣٨.

الداود، خالد. (٢٠١٥). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٦٩-٣١٦.

الديراوي، ايمن. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، ٣٠٢-٢٧٣.

العبري، نبيل. (٢٠١٦). درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، جامعة نزوى.

الزعبي، ميسون. (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء المؤسسات التربوية بالأردن: دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، دراسات العلوم التربوية، ٤٠-٦٤٠-١٨٠.

السنيدي وآخرون. (٢٠١٩). دور الإدارة المدرسية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في سلطنة عمان. جمعية الثقافة من اجل التنمية، ١٦٧-٢١٦.

السيد محمد والشعيلي. (٢٠١٦). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية. عالم التربية، ١-٤١.

عابنه، صالح. (٢٠١٥). التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العتوم، عدنان وكوفحي، قاسم. (٢٠١٨). القيادة والتغيير. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عماننا. (٢٤ ابريل، ٢٠٢١). <https://omanuna.oman.om/home-top-level/>

[level/المشاركة-الإلكترونية/رؤية-ع-مان](https://omanuna.oman.om/home-top-level/)

العمرات، محمد. (٢٠١٤). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣٠٧-٣٣٥.

- عون والختلان. (٢٠١٦). تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، ٩٥-٩٠.
- المشرفي، سبيت. (٢٠١٤). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الثانوية. *مجلة القراءة والمعرفة*، ٤١-٥٦.
- الهاشمي، علي وآخرون. (٢٠٢٠). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٠٥-١٧٢.

المراجع الأجنبية.

Wanjala, Christine & Rarieya, Jane(2014): Strategic Planning in Schhol in Kenya: Possibilities and Challenges, International Studies in Educational Administration, Vol. 42, No.1, P17-30. 2014.

Williams, Henry S; Johnson, Teryl L.(2013) : Strategic Leadership in Schools, Education, 133 (3),350- 355.

Salkic, Ismet. (2014) : Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina, Interdisciplinary Description of Complex Systems, 12(1), 61-77