



برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة لدى مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية

أ/ خالد مطهر حسين العدواني

طالب دكتوراه بقسم مناهج الدراسات الاجتماعية وطرائق تدريسها، كلية التربية،

جامعة صنعاء - الجمهورية اليمنية

Email: kadwany@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة لدى مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية.

ولتحقيق هدف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (123) مختص في محافظة المحويت لتحديد احتياجاتهم التدريبية ومن ثم بناء البرنامج التدريبي المقترح بناءً عليها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة على جميع الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة، وبناء برنامج تدريبي ينمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مختصي الجودة بالمدارس وفق معايير الجودة. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - معايير الجودة - برنامج تدريبي.

Abstract:

The study aimed to build a proposed training program for developing school strategic planning skills according to the quality standards of quality specialists in schools in the Republic of Yemen.

To achieve the goal of the study, the descriptive survey method was used, and a questionnaire tool was applied to the study sample consisting of (123) of specialists in Al Mahwit Governorate to determine their training needs and then build the proposed training program accordingly.

The results of the study reached the approval of the study sample on all training needs to a large extent, and building a training program that develops strategic school planning skills for quality specialists in the schools according to quality standards.

Keywords: strategic planning skills – school - Republic of Yemen

مقدمة:

في ظل التحديات التي يواجهها النظام التعليمي في اليمن قامت وزارة التربية والتعليم بتغيير سياساتها التعليمية واتخذت من الجودة والمشاركة المجتمعية إطارًا لإصلاح التعليم في اليمن، ومن ثم أصدرت الوزارة المستوى الأول من معايير الاعتماد المدرسي؛ لتؤكد على تحسين جودة التعليم وتحقيق رؤية الوزارة التي تنص على "تعليم نوعي ذي جودة عالية يلي طموحات المجتمع" (إدارة الجودة والاعتماد، 2019)، والتي تنطلق من الرؤية الوطنية التي حددت غايتها في التعليم بـ "تعليم ذي جودة عالية لكافة أفراد المجتمع، ويقوم على إكساب المعارف، والمهارات، وغرس القيم والأخلاقيات، ويلبي حاجات التنمية، ويواكب التقدم العلمي والتكنولوجي"، كما نص الهدف الاستراتيجي الثالث للرؤية الوطنية في محور التعليم على "توفير تعليم عام بجودة عالية (أساسي وثانوي) لجميع الفئات العمرية المستهدفة" (الرؤية الوطنية، 2019: 57).

ولقد اهتمت الكثير من المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة بتطبيق الجودة الشاملة ونظمها، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية جيدة، وانضباطًا إداريًا داخليًا يوفر مناخًا للتوسع والتميز في الوقت نفسه، وتخفيف الهدر في إمكانات المؤسسة التعليمية من حيث الموارد والوقت، وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل وانضباط النظام لدى العاملين، وربط أقسام المؤسسة التعليمية، وجعل عملها منسجمًا مع أهدافها، والوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع (العفيري، 2014: 263)، وكان التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومعياريًا لها، فقد شاع على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيًا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيًا (الحضرمي، 2012: 195)، فإذا كان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة ضروريًا فهو في مؤسسات التربية والتعليم من العناصر الأساسية لحيوية دورها كمسار ملزم لرفي الشعوب وتنميتها (الشاعر، 2007: 3).

واستنادًا لمدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة انطلقت المدرسة بمهام التخطيط والتنفيذ لبرامجها ومشروعاتها بشكل ذاتي وممتد لفترات زمنية أطول؛ الأمر الذي مهد لترسيخ التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة لمنحها مزيدًا من الاستقلالية وحرية الحركة لإدارة شؤونها والتخطيط لميزانياتها والرقابة عليها من أجل استشراف المستقبل.

فالتخطيط الاستراتيجي المدرسي أصبح ضرورة لمواجهة مؤسسات التعليم للمتغيرات المتسارعة بفكر وأسلوب جديان والقيام بالأدوار المنوطة بها الحالية والمستقبلية (الحاج، 2012: 13)، فله أهمية كبرى على اعتبار أن المدرسة تخطط لصياغة شخصية الإنسان وعقله، وهو أسمى ما يملكه المجتمع، فهو

يعتبر أسلوبًا إداريًا يساعد المدرسة على أداء وظائفها بصورة أفضل، ويعمل على تحقيق طاقات المدرسة ومصادرها إلى طرق أكثر إنتاجية.

ويُعدُّ التخطيط الاستراتيجي المدرسي الذي يستند إلى أهداف واضحة، ومحددة وواقعية، وموضوعية، عاملاً مهماً في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها (المصري، 2011: 2)، فهو التحليل المنظم للمدرسة وبيئتها، وتكوين مجموعة من الأهداف على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة (الحريري، 2007: 102)، ويعد مدخل يعزز نجاح المدرسة وإنجازها، كما أنه عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، ويهدف إلى بناء استراتيجية تعتبر بمثابة خريطة طريق تمكن المدرسة من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة (داود، 2013: 237).

حيث أثبتت نتائج دراسة (نور الدين، 2008) أن للتخطيط الاستراتيجي دور في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بدرجة عالية جداً، كما أثبتت نتائج دراسة (المصري، 2012) بأن هناك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأنماط الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك ضعف وقصور في التخطيط الاستراتيجي المدرسي قد يعود لضعف الكفايات التخطيطية لدى القائمين على وضع الخطط الاستراتيجية، وعدم تهيئهم بشكل كاف لممارسة هذا النوع من التخطيط في الوقت الراهن، كما تشير لذلك دراسة (مدبولي، 2001: 202).

ولأن التدريب والتطوير يعزز الكفاءة ويطور الطريقة النظامية لإنجاز التكاليف والمهام المناطة بالعمل ويسد الفجوة بين متطلبات المهنة والمهارات الحالية للعاملين (الضبيبي، 2016: 3)، فينبغي تدريب وتأهيل المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي وفي مقدمتهم مختص الجودة بالمدرسة لما له من دور كبير في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة.

فالتخطيط الاستراتيجي يعد أول معيار من معايير الجودة في المدرسة، ويتبنى التخطيط الاستراتيجي المدرسي فريقاً برئاسة مدير المدرسة، ويكون مختص الجودة مقرراً للفريق والمساند للمدير في تسهيل مهمة الفريق وتطبيق الجودة في المدرسة، والمعني بالاحتفاظ بوثائق التخطيط الاستراتيجي وكل ما يتعلق بها، والمنسق بين جميع المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية والميسر لذلك.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف وقلّة خبرة مختصي الجودة في المدارس بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعدم تلقيهم دورات نوعية في هذا المجال، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال عمله كمدير إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم بالمحويت، ومن خلال التقارير المرفوعة من الميدان للإدارة التي تؤكد ضعف مهارات مختصي الجودة في التخطيط الاستراتيجي، ولكون تطبيق الجودة في

المدارس توجة حديث من قبل وزارة التربية والتعليم، ولكون المختصين جدد في أعمالهم، كل ذلك يستدعي تأهيلهم وتدريبهم على تلك المهارات.

حيث تشير نتائج دراسة (عيسان، والمهدي، 2014) أن أبرز الصعوبات التي تحد من قدرة مدارس التعليم الأساسي على تطبيق التخطيط الاستراتيجي نقص الوعي ونقص التنمية المهنية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقلة توافر دورات متخصصة في ذلك، وهذا ما تأكده نتائج دراسة (Linehan, 2006) أن نقص التدريب يحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وأثبتت دراسة (إبراهيم، 2012) قصور برامج تدريب مديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتؤكد نتائج دراسة (القشيري، 2007) غياب مبدأ التخطيط الاستراتيجي في المدارس اليمنية، في الوقت الذي تأكد فيه دراسة (الليمون، 2014) أن وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي وممارسته يعتبر خطوة لتحقيق الجودة الشاملة.

لذا أوصت العديد من الدراسات (نور الدين، 2008)، (المصري، 2011)، (العامري، 2011)، (الجبري، 2010)، (الحربي، 2015) بضرورة التوسع في الدورات التدريبية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي للمعنيين لأنها تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية.

كل ما سبق يبين ضرورة تأهيل وتدريب مختصي الجودة بالمدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي حتى يكونوا قادرين على ممارسة مهامهم وأدوارهم بفاعلية وكفاءة عالية، ويكونوا سنداً وعاوناً لمدراء المدارس لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، الأمر الذي دفع الباحث لبناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة لدى مختصي الجودة في مدارس الجمهورية اليمنية.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة لدى مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية؟

أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة التي ينبغي تنميتها لدى مختصي الجودة في المدارس؟
- 2- ما الاحتياجات التدريبية الخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس من وجهة نظرهم؟

3- ما التصور المقترح للبرنامج التدريبي الذي ينمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمختصي الجودة بالمدارس؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة التي ينبغي تتميتها لدى مختصي الجودة في المدارس.
- 2- التعرف على الاحتياجات التدريبية الخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس من وجهة نظرهم.
- 3- إعداد تصور مقترح لبرنامج تدريبي ينمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمختصي الجودة بالمدارس.

أهمية الدراسة:

تُعَدُّ الدراسة محاولة لتطوير العملية التعليمية داخل المدارس من خلال تأهيل وتدريب مختصي الجودة في المدارس على التخطيط الاستراتيجي المدرسي ليكون مدخل لتطوير المدارس وفق معايير الجودة الشاملة، خاصة أنه لا توجد دراسات -حسب علم الباحث- قد تناولت تدريب مختصي الجودة في المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

كما يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة الإدارة العامة للجودة والاعتماد وقطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم وإداراتها في مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات من خلال تطبيق البرنامج التدريبي على مختصي الجودة بالمدارس.

وقد يستفيد منها أيضاً مختصو الجودة في المدارس والمديريات والمحافظات حيث تقدم قائمة بالمهارات والاحتياجات التدريبية اللازمة لهم من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- حدود موضوعية: برنامج تدريبي مقترح لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة.
- حدود مكانية: محافظة المحويت بالجمهورية اليمنية.
- حدود زمانية: نُفِذت الدراسة في شهر يناير من العام 2020م.
- حدود بشرية: مختصو الجودة بالمدارس.

مصطلحات الدراسة:

-البرنامج التدريبي:

يعرفه علي (2011: 69) بأنه مجموعة من الموضوعات الإجبارية والاختيارية تقدم لفئة معينة من الدارسين بغية تحقيق أهداف مقصودة، في فترة زمنية محددة، مع بيان عدد الساعات التي تقابل كل موضوع، والقائم بالتدريب، وتستند على تقدير الاحتياجات.

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه مجموعة من الموضوعات التي تقدم لمختصي الجودة في المدارس بغية تنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة ويستند لاحتياجاتهم التدريبية.

-مهارات التخطيط:

تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل معين بشكل فعال في ظروف معينة ضمن نشاط محدد(علي، 2011: 198).

ويعرف الباحث مهارات التخطيط إجرائيًا بأنها: قدرة مختص الجودة على صياغة رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، ووضع خططها الإجرائية، بشكل تتمثل فيه السرعة في الإنجاز والدقة في الأداء، والاقتصاد في الجهد والتكاليف.

-التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يعرفه عيسان، والمهدي (2014: 31) بأنه عملية تصور علمي لمستقبل المدرسة ينطلق من تحليل الوضع الراهن للمدرسة على ضوء تحديد رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها المستقبلية وقيمها الأساسية، وتحديد أولويات التطوير، ووضع الاستراتيجيات والوسائل التي تمكنها من بلوغ هذا الوضع المستقبلي المرغوب.

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: عملية تصور مستقبلي للمدرسة يقوم به مختص الجودة مع فريق الجودة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، على ضوء قيم المدرسة ورؤيتها ورسالتها، ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المدرسة من بلوغ الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.

-معايير الجودة:

هي الأسس والمحكات التي يتم في ضوءها الحكم على أداء المدارس في مختلف جوانب العملية التعليمية التعليمية(علي، 2011: 263).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: الأسس والمحكات التي يتم في ضوءها الحكم على مدى تطبيق المدرسة للتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً-الإطار النظري:

1-مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو العملية الإدارية التي يقوم بها فريق التخطيط المدرسي لتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وبرامج العمل المناسبة التي تحقق هذه الأهداف (الداود، 2015: 278).

ويعرفه الليمون (2014: 286) بأنه: مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المدرسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة لتحقيقها بعد تحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية بما فيها من فرص وتحديات.

ويعرفه الشاعر (2007: 43) بأنه: تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة والمعلمون من خلال دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحليلها، والتعرف على نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة ونقاط الضعف التي تواجه المدرسة، لوضع الحلول المناسبة لها لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

2-فوائد التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يساعد في الآتي: (القرني، 2012: 25-26)

- 1- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه.
- 2- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
- 3- الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- 4- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.
- 5- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط و متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم.
- 6- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- 7- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال التقييم الذاتي المستمر.

3-مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

حددت سكيك (2008: 186) مهارات التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

- 1- القدرة على صياغة رسالة المدرسة.
- 2- القدرة على صياغة رؤية المدرسة.
- 3- القدرة على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
- 4- القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.
- 5- القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

4- الخصائص الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي:

هناك مجموعة من الخصائص للتخطيط الاستراتيجي المدرسي منها (نور الدين، 2008: 19):

- 1- اهتمامه بترتيب الأولويات.
- 2- الانتفاع بالموارد البشرية والمادية المتوفرة بأقصى حد ممكن.
- 3- الاعتماد على بيانات دقيقة وذات علاقة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- 4- التنسيق والتكامل مع الخطط ذات العلاقة.
- 5- قابليتها لتقويم النتائج ومدى التقدم.
- 6- فهم جميع المعنيين والمستفيدين لأهداف الخطة ومرآطها الإجرائية.

مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث قدمت دراسة أبي هاشم

(2007) عددًا من التوصيات قد تسهم في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي أهمها:

أ- ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والتأكيد على مفهومه الصحيح، وأهميته، وكل ما يتعلق به من خلال وضع إطار نظري معتمد، وإدراجه ضمن دورات التدريب بجميع مستوياتها.

ب- ضرورة تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية، وأساليب التنبؤ، والتصدي لقضايا استراتيجية هامة على إحداث طفرات في مستوى ونوعية الخدمات التعليمية، وتشجيع التجارب الإبداعية، وعدم الاقتصار على القضايا الروتينية.

ج- تفعيل استخدام الحاسوب في عملية التخطيط، من خلال تصميم قاعدة بيانات واضحة، ونظم معلومات متطورة، وربطها عبر شبكة المعلومات لجميع المدارس، بحيث تتضمن بيانات وإحصائيات كمية ونوعية تتعلق بالبيئة الداخلية، ومعطيات البيئة الخارجية لتسهيل دراسة الواقع، واتخاذ القرارات المناسبة.

د- ضرورة تبني إدارات التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي بصورة جادة وعملية، من خلال مراجعة شاملة لأهدافها وغاياتها، ومن ثم وضع رؤية ورسالة، وتبني أهداف وقضايا استراتيجية واضحة ومحددة، ثم تعميم ذلك في خطة معلنة يعمل جميع المعنيين في إطارها.

5- عناصر التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي المدرسي من العناصر الآتية: (نور الدين، 2008: 19-20)

- أ- تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة.
- ب- تحديد وتطوير الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
- ج- دراسة الوضع الحالي للمدرسة (مسح البيئة المدرسية).
- د- تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.
- هـ- التقييم النوعي (الطاقات والقدرات الداخلية للمدرسة).

- و-تحليل العوامل المؤثرة (القوة والضعف، والفرص والتحديات).
- ز-التحليل الاستراتيجي.
- ح-المشاركة في العملية التخطيطية.
- ط-تطبيق الخطة.
- ي-تقييم النتائج.

6-مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي يمكن تحديد مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المراحل الآتية(العدواني، 2014: 10):
المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط (التخطيط للتخطيط).

- تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأعضاء.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.
- البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
- ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية: تحديد الرؤية وتشخيص الواقع:

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة، واستعراض القيم الحاكمة.
- دراسة ظروف العمل المحيطة بالمدرسة (البيئة الداخلية والخارجية).
- التحليل الاستراتيجي. SWOT تقييم أداء المدرسة من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية.

المرحلة الثالثة: تحديد نموذج العمل الاستراتيجي:

- تحديد مجالات العمل داخل المدرسة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
- وضع مؤشرات الأداء المطلوب تحقيقها.

المرحلة الرابعة: كتابة الخطط الإجرائية (التنفيذية):

- تحديد الأهداف التفصيلية.
- تحديد الوسائل والزمن والتكاليف.
- تحديد المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة وتقييمها:

- تنفيذ الخطة.

- التقييم المستمر للخطة.
- التحسين والتطوير المستمر للخطة.

7- الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي المدرسي منها دراسة (Moxley, 2003) التي هدفت إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتوضيح إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة عبارة عن استطلاع ميداني على (180) من مراقبي المدارس، وأظهرت النتائج أن (84%) من المدارس لديها خطط استراتيجية، وأن التخطيط الاستراتيجي يزيد استخدام مصادر المناطق التعليمية بكفاءة أكبر.

أ- عرض الدراسات السابقة:

وركزت دراسة (Linehan 2006) على واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ست مقاطعات بولاية نيويورك، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك مجالات لا بد من تطويرها ضمن المنظومة المدرسية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي: منها تكثيف التدريب، وفهم طبيعة التحول من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

بينما دراسة القشيري (2007) هدفت لوضع تصور مقترح لتفعيل أداء مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء أنموذج (SWOT)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي وطبقت استبانة على عينة عشوائية من المعلمين والمدراء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى غياب مبدأ التخطيط الاستراتيجي، والخروج بتصور للعمل بمبدأ التخطيط الاستراتيجي.

كما هدفت دراسة سكيك (2008) إلى تنمية مهارات مديري مدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف، وتصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (110) مديرًا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد سبل تنمية مهارات مديري مدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال إعداد برنامج تدريبي لتنمية المعارف النظرية حول مفاهيم التخطيط المدرسي الاستراتيجي المتعلقة بصياغة الرسالة والرؤية والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمدرسة وتحديد الاستراتيجيات الملائمة.

وكذلك الحال في دراسة السعدي (2011) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم ونظر مساعديهم، مستخدمة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وأكدت نتائج الدراسة أن غالبية الاحتياجات التدريبية تمثلت بدرجة عالية.

وهدفت دراسة العامري (2011) إلى التعرف على درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق استبانة على عينة بلغت (515) من مدراء ووكلاء ومرشدين ومعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودرجة أهميتها كانت بدرجة عالية جدًا.

بينما دراسة العلوي (2012) هدفت إلى إعداد تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ولتحقيق ذلك أستخدم المنهج الوصفي، وتطبيق استبانة على عينة من مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وأظهرت النتائج وجود تطبيق للتخطيط الاستراتيجي مع وجود معوقات تعوق عملية التطبيق بالشكل المناسب، وخرجت الدراسة بتصور مقترح مناسب لتفعيل الخطط الاستراتيجية.

كما سعت دراسة القرني (2012) إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام والوصول إلى تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (87) مديرًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إعداد تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

بينما دراسة شلبي (2014) هدفت إلى بناء برنامج تدريبي التنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي المعتمد على أسلوب دلغاي في تحديد الاحتياجات التدريبية، طبقت على عينة قصدية من الخبراء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى (64) كفاية موزعة على خمسة مجالات رئيسة وبناء تصور للبرنامج في ضوءها.

وكذلك دراسة الداود (2015) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي في السعودية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، مستخدمًا أسلوب دلغاي لجمع البيانات واستبانة وزعت على (35) خبيرًا، وتوصلت النتائج إلى نموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي مكون من: التهيئة لإعداد الخطة الاستراتيجية، الصورة المستقبلية للمدرسة، بناء الخطة الاستراتيجية، تحليل واقع المدرسة، تقويم الخطة الاستراتيجية المدرسية.

بينما دراسة الحربي (2015) هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات المدارس للمرحلة الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على (59) مديرة مدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك معوقات تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي أهمها البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.

ب- التعليق على الدراسات السابقة:

من الملاحظ على الدراسات السابقة أنها تباينت في أهدافها، فمنها ما اهتمت بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي والصعوبات والمتطلبات وطرق تفعيله في المدارس كدراسة (القشيري، 2007)، (الحري، 2015)، (العامري، 2011)، (Linehan, 2006)، كما اهتمت دراسة (Moxleg, 2003) بوضع نموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرس، وحاولت دراسة (سكيك، 2008) تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، بينما سعت دراسة (السعيد، 2011) لتحديد الاحتياجات التدريبية، واتفقت دراسة (القرني، 2012)، و(الداود، 2015)، و(العلوي، 2012) في وضع تصور لتفعيل التخطيط الاستراتيجي، وقامت دراسة (شليبي، 2014) ببناء برنامج تدريبي لمدراء المدارس، واتفقت جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وتختلف معها في العينة المطبق عليها، كما تتفق مع دراسة (شليبي، 2014) في إعداد برنامج تدريبي، ومع دراسة (سكيك، 2008) في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، ومع دراسة (السعدي، 2011) في تحديد الاحتياجات التدريبية، واختلفت مع تلك الدراسات في العينة حيث طبقت الدراسة الحالية على مختصي الجودة في المدارس.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري وتحديد مشكلة الدراسة وبناء أداة الدراسة والبرنامج التدريبي، وتميزت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات في بناء برنامج تدريبي وفق معايير الجودة وتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مختصي الجودة في المدارس.

8- منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي من نوع المسح الاجتماعي لمناسبته لتحديد الاحتياجات التدريبية لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مختصي الجودة وبناء البرنامج التدريبي لتنمية تلك المهارات لديهم.

9- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع مختصي الجودة بمدارس محافظة المحويت بالجمهورية اليمنية والذين تم اختيارهم من قبل إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم وفق معايير محددة ويمارسون مهامهم وأدوارهم في المدارس سواء الحكومية أم الأهلية والبالغ عددهم (180) مختص، منهم (130) من الذكور، و(50) من الإناث.

10- عينة الدراسة:

نظرًا لكبر حجم المجتمع فقد تم اختيار عينة من المجتمع الأصلي بالطريقة العشوائية الطبقية، بلغت (123) مختص موزعين على مديريات محافظة المحويت، منهم (89) من طبقة الذكور و(34) من طبقة الإناث، ومن ثم تحديد العينة في كل طبقة بالطريقة العشوائية المنتظمة.

11- أداة الدراسة:

استُخدمت أداة الاستبانة بهدف جمع البيانات وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمختصي الجودة من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة، وقد مر إعداد الأداة بالخطوات الآتية:

أ- إعداد قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

قام الباحث بإعداد قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة والتي ينبغي تتميتها لدى مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية، واعتمد في إعدادها على المصادر الآتية:

- الأدب النظري المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي والدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- الإطار المرجعي للتطوير المدرسي الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام 2013م.
- دليل ضمان الجودة والاعتماد للمدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية التي أعدته الإدارة العامة للجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم عام 2014م.
- دليل التقييم الذاتي للمدارس وفق معايير المستوى الأول من الاعتماد المدرسي التي أعدته الإدارة العامة للجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم والتعلم في عام 2019م.

ومن خلال المصادر السابقة أعد الباحث قائمة مكونة من (11) مهارة، تم عرضها على عدد من المحكمين من أهل الاختصاص والخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي والمعنيين بإدارة الجودة والاعتماد وإدارة التخطيط بوزارة التربية والتعليم ومكاتبها بالمحافظات بلغ عددهم ثمانية محكمين.

ب- تحويل القائمة بعد تحكيمها والتحقق من صدقها الظاهري إلى استبانة:

بالاعتماد على القائمة والمصادر التي بُنيت من خلالها قام الباحث بتفصيل تلك المهارات وتحويلها إلى احتياجات تدريبية تنمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي المحددة في القائمة لدى مختصي الجودة بالمدارس، وقد روعي في صياغة الاحتياجات مناسبتها لعينة الدراسة من حيث الوضوح، والدقة، والصياغة، وانتمائها لمجالها، وتقاس من خلال مقياس ثلاثي متدرج لتقدير الحاجة (حاجة كبيرة - حاجة متوسطة - حاجة قليلة)، وكانت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (37) فقرة، موزعة على (4) محاور.

ج- صدق الاستبانة:

-الصدق الظاهري:

لقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على (12) محكم من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم، وقد تمت الاستفادة من الملحوظات التي أبدتها المحكمون، وتمت التعديلات التي اقترحوها.

-صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون وكانت نتائج صدق الاتساق الداخلي في جميع الفقرات دالة إحصائياً سواء في ارتباطها بالمحور أو بالأداة بشكل عام، كما يوضح ذلك الجدول رقم (1):

جدول (1) معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة مع كل محور ومع الأداة بشكل عام

المحور الرابع		رقم الفقرة	المحور الثالث		رقم الفقرة	المحور الثاني		رقم الفقرة	المحور الأول		رقم الفقرة
الارتباط بالأداة بشكل عام	الارتباط بالمحور		الارتباط بالأداة بشكل عام	الارتباط بالمحور		الارتباط بالأداة بشكل عام	الارتباط بالمحور		الارتباط بالأداة بشكل عام	الارتباط بالمحور	
.530**	.581**	1	.470**	.492**	1	.294**	.477**	1	.426**	.641**	1
.457**	.529**	2	.541**	.532**	2	.322**	.463**	2	.439**	.698**	2
.440**	.562**	3	.744**	.532**	3	.436**	.527**	3	.350**	.641**	3
.410**	.617**	4	.763**	.591**	4	.463**	.614**	4	.253**	.599**	4
.502**	.456**	5	.794**	.413**	5	.268**	.374**	5	.417**	.709**	5
.531**	.404**	6	.735**	.448**	6	.238**	.359**	6	.226**	.448**	6
.492**	.555**	7	.596**	.558**	7	.412**	.527**	7	.493**	.650**	7
.316**	.702**	8	.546**	.529**	8	.246**	.427**	8			
.324**	.666**	9									

* معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0,05).

** معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0,01)

ج- ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات مجالات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكانت النتائج تبين أن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (81%-96%) كما في الجدول رقم (2)، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

جدول (2) يبين معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا
1	المحور الأول: المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي	7	0,810
2	المحور الثاني: الخطة الاستراتيجية للمدرسة	8	0,905
3	المحور الثالث: تحليل الواقع المدرسي (SWOT)	8	0,935
4	المحور الرابع: الخطة الإجرائية للمدرسة	9	0,903
	الاستبيان بشكل عام	32	0,966

د- الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة وإجراء التعديلات المطلوبة أصبحت جاهزة في صورتها النهائية، مكون من (32) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة كالآتي:

المحور الأول: المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي (7 فقرات).

المحور الثاني: الخطة الاستراتيجية للمدرسة (8 فقرات).

المحور الثالث: تحليل الواقع المدرسي (SWOT) (8 فقرات).

المحور الرابع: الخطة الإجرائية للمدرسة (9 فقرات).

هـ- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة:

بعد تحديد عينة الدراسة والانتها من إعداد الاستبانة تم توزيعها على العينة عن طريق المراسلة باستخدام البريد الإلكتروني والواتساب والفيسبوك، وقد تم إرفاق رسالة للمبحوثين توضح فيها طريقة الإجابة عن الاستبانة وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، واستغرق ذلك عشرة أيام، تم بعدها جمع البيانات وتبويبها وتنظيمها في جداول خاصة لتسهيل عملية المعالجات الإحصائية، كما تم تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاث مستويات كما في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) يبين الفئات ومدى الأهمية ودرجة الوجود

مدى الأهمية	الفئة	درجة وجود الحاجة
كبيرة	3 - 2.3336	حاجة كبيرة
متوسطة	2.3335 - 1.6668	حاجة متوسطة
قليلة	1.6667 - 1	حاجة قليلة

و- إعداد تصور للبرنامج التدريبي المقترح:

لقد تم إعداد التصور للبرنامج التدريبي المقترح بناءً على:

- قائمة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفقاً لمعايير الجودة التي تم تحكيمها وبلغت (11) مهارة.
- قائمة الاحتياجات التدريبية التي بلغت (32) احتياجاً تدريبياً بعد تحكيمها والتحقق من صدقها وثباتها وإيجاد درجة أهميتها من وجهة نظر مختصي الجودة بالمدارس.

وبناءً على ذلك مر إعداد البرنامج التدريبي وفقاً للخطوات الآتية:

- أ- التخطيط للبرنامج وتحديد مبرراته.
- ب- تحديد الهدف من البرنامج.
- ج- تحديد الأسس التي يقوم عليها البرنامج.
- د- تحديد محتوى البرنامج ومكونات كل وحدة تدريبية.

ه-تقويم البرنامج: وذلك للتأكد من صلاحيته للتطبيق، تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء آرائهم، وبالتالي أصبح البرنامج في صورته النهائية صالحًا للتطبيق ومناسبًا لتحقيق هدفه.

ز-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم توظيف برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، من خلال الأساليب الآتية:

- معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في كل مجال؛ لترتيب الاحتياجات التدريبية.

ثالثاً- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " ما مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة التي ينبغي تنميتها لدى مختصي الجودة في المدارس؟" قام الباحث بإعداد قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وعرضه على عدد من المحكمين وتوصلت النتيجة إلى (11) مهارة رئيسة كانت كالآتي:

- أ-مهارة التخطيط للتخطيط.
- ب-مهارة تحديد منظومة القيم للمدرسة.
- ج-مهارة صياغة الرؤية للمدرسة.
- د-مهارة صياغة الرسالة للمدرسة.
- ه-مهارة تحديد مجالات العمل الاستراتيجي للمدرسة.
- و-مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- ز-مهارة صياغة مؤشرات الأداء.
- ح-مهارة تحديد مستويات التقدير.
- ط-مهارة تحليل واقع المدرسة باستخدام تحليل سوات (SWOT).
- ي-مهارة إعداد الخطة الإجرائية للمدرسة.
- ك-مهارة المتابعة والتقييم المستمر لتنفيذ الخطة.

وتتفق هذه النتيجة مع المهارات التي أوردتها دراسة (سكيك، 2008) وتنميتها من خلال برنامج تدريبي، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (الداود، 2015).

2-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "ما الاحتياجات التدريبية الخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس من وجهة نظرهم؟" قام الباحث بتحليل البيانات بحسب مجالاتها كالآتي:

أ- الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدالة
1	1	مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,700	0,512	كبيرة
2	5	أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,608	0,507	كبيرة
3	5	سمات التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,608	0,507	كبيرة
4	2	متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,642	0,499	كبيرة
5	6	عوائق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,592	0,527	كبيرة
6	3	التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نظام الجودة الشاملة	2,633	0,549	كبيرة
7	4	مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,617	0,537	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	2,582	0,332	كبيرة

من الجدول رقم (4) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت بدرجة كبيرة على مستوى كل فقرة وعلى مستوى المحور بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (2,582)، وانحراف معياري، (0,332). وقد أتت الفقرة الأولى التي تنص على "مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي" في الترتيب الأول، لكون المفهوم هو الأساس لفهم بقية العناصر والمهارات، تليها في الترتيب الثاني "متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي"، تليها "التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نظام الجودة" في الترتيب الثالث، كما أتت الفقرة السابعة "مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي" في الترتيب الرابع، وتأتي الفقرتان الثانية والثالثة في الترتيب الخامس والتي تتصان على "أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي"، "سمات التخطيط الاستراتيجي المدرسي"، وفي الترتيب الأخير "عوائق التخطيط الاستراتيجي المدرسي".

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (سكيك، 2008) في وضع مفاهيم التخطيط الاستراتيجي المدرسي كأحد محاور البرنامج التدريبي، وكذلك تتفق مع الاحتياجات التدريبية التي توصلت إليها دراسة (السعدي، 2012)، والتصور المقترح لدراسة (الداود، 2015).

ب- الاحتياجات التدريبية الخاصة بالخطة الاستراتيجية للمدرسة:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور عناصر الخطة الاستراتيجية للمدرسة وكانت النتائج كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بعناصر الخطة الاستراتيجية للمدرسة

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
1	3	التخطيط للتخطيط	2,658	0,572	كبيرة
2	4	تحديد منظومة القيم للمدرسة	2,550	0,619	كبيرة
3	1	صياغة رؤية المدرسة	2,733	0,514	كبيرة
4	1	صياغة رسالة المدرسة	2,733	0,514	كبيرة
5	5	تحديد مجالات العمل للمدرسة	2,525	0,661	كبيرة
6	2	صياغة الأهداف الاستراتيجية	2,700	0,495	كبيرة
7	2	صياغة مؤشرات الأداء	2,700	0,495	كبيرة
8	6	تحديد مستويات التقدير	2,483	0,635	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	2,581	0,388	كبيرة

من الجدول رقم (5) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بعناصر الخطة الاستراتيجية المدرسية كانت من وجهة نظر مختصي الجودة في المدارس بدرجة احتياج كبيرة على مستوى كل فقرة وعلى مستوى المحور بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور (2,581)، وانحراف معياري (0,388)، وتأتي مهارتي "صياغة الرؤية والرسالة" في الترتيب الأول، وقد يكون ذلك لإدراك عينة الدراسة لأهمية مهارتي صياغة الرؤية والرسالة للمدرسة في التخطيط الاستراتيجي وأنها تحتاج لمهارة عالية ودقة كبيرة في صياغتهما، تليها مهارات "صياغة الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء" في الترتيب الثاني، لأن الدقة في صياغة الأهداف الاستراتيجية وصياغة مؤشراتهما سيكون له الدور الأساس في نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي ويدل على المهارة العالية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، تليها في الترتيب الثالث "التخطيط للتخطيط"، يليها في الترتيب الرابع "تحديد منظومة القيم للمدرسة"، تليها "تحديد مجالات العمل للمدرسة" في الترتيب الخامس، وفي الترتيب الأخير تأتي مهارة "تحديد مستويات التقدير". وتتفق هذه النتائج مع ما أورده نتائج دراسة (سكيك، 2008)، ودراسة (السعدي، 2011)، ودراسة (شليبي، 2014)، ودراسة (الداود، 2015).

ج- الاحتياجات التدريبية الخاصة بتحليل واقع المدرسة:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحليل واقع المدرسة باستخدام تحليل سوات (SWOT) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بتحليل واقع المدرسة تحليل سوات (SWOT)

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
1	2	تحديد جوانب القوة في المدرسة	2,708	0,456	كبيرة
2	5	تحديد أهداف لتعزيز نقاط القوة	2,600	0,525	كبيرة
3	2	تحديد جوانب الضعف في المدرسة	2,708	0,456	كبيرة
4	3	تحديد أهداف للتغلب على نقاط الضعف	2,685	0,542	كبيرة
5	1	تحديد الفرص المتاحة للمدرسة	2,750	0,489	كبيرة
6	4	تحديد أهداف للاستفادة من الفرص المتاحة	2,625	0,566	كبيرة
7	3	تحديد المخاطر المتوقعة للمدرسة	2,708	0,456	كبيرة
8	3	تحديد أهداف للتقليل من التهديدات	2,708	0,456	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	2,632	0,372	كبيرة

من الجدول رقم (6) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بتحليل واقع المدرسة تحليل (SWOT) كانت بدرجة كبيرة على مستوى كل مهارة أو على مستوى المحور بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (2,632)، وانحراف معياري (0,372)، وتأتي الفقرة الخامسة "تحديد الفرص المتاحة للمدرسة" في الترتيب الأول، بينما أتت الفقرتان الأولى والثالثة "تحديد جوانب القوة وتحديد جوانب الضعف في المدرسة" في الترتيب الثاني، تليهما في الترتيب الثالث مهارات "تحديد أهداف للتغلب على نقاط الضعف"، "تحديد المخاطر المتوقعة للمدرسة"، "تحديد أهداف للتقليل من التهديدات"، وفي الترتيب الأخير تأتي مهارة "تحديد أهداف للاستفادة من الفرص المتاحة".

وقد أكدت على تلك المهارات دراسة (سكيك، 2008)، و(القشبري، 2007)، و(السعدي، 2011)، و(العلوي، 2012) و(الداود، 2015).

د- الاحتياجات التدريبية الخاصة بالخطّة الإجرائية للمدرسة:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إعداد الخطّة الإجرائية للمدرسة وكانت النتائج كما في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالخطّة الإجرائية للمدرسة

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
1	4	مفهوم الخطّة الإجرائية للمدرسة	2,65	0,513	كبيرة
2	3	نماذج الخطّة الإجرائية	2,675	0,521	كبيرة
3	5	صياغة الأهداف التفصيلية	2,633	0,549	كبيرة
4	1	تحديد البرامج والأنشطة لتحقيق الأهداف التفصيلية	2,708	0,474	كبيرة
5	9	تحديد المسؤول عن التنفيذ	2,517	0,594	كبيرة
6	7	تحديد الفترة الزمنية للتنفيذ	2,600	0,525	كبيرة
7	8	تحديد التكلفة المالية لتنفيذ البرامج والأنشطة	2,525	0,534	كبيرة
8	2	وضع مؤشرات الأداء للبرامج والأنشطة	2,692	0,542	كبيرة
9	6	المتابعة والتقييم المستمر لتنفيذ الخطّة	2,625	0,566	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	2,611	0,361	كبيرة

من الجدول رقم (7) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بالخطة الإجرائية للمدرسة كانت بدرجة كبيرة على مستوى كل مهارة أو على مستوى المحور بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور (2,611)، وانحراف معياري (0,361)، وقد أتت مهارة "تحديد البرامج والأنشطة لتحقيق الأهداف التفصيلية" في الترتيب الأول، تليها مهارة "وضع مؤشرات الأداء للبرامج والأنشطة" في الترتيب الثاني، تليها في الترتيب الثالث "نماذج الخطة الإجرائية"، ثم "مفهوم الخطة الإجرائية للمدرسة" في الترتيب الرابع، وفي الترتيب الخامس مهارة "صياغة الأهداف التفصيلية"، وتأتي مهارة "المتابعة والتقييم المستمر لتنفيذ الخطة" في الترتيب السادس، تليها في الترتيب السابع "تحديد الفترة الزمنية للتنفيذ"، ثم في الترتيب الثامن "تحديد التكلفة المالية لتنفيذ البرامج والأنشطة"، وفي الترتيب التاسع والأخير تأتي "تحديد المسؤول عن التنفيذ"، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (السعدي، 2011) و(القرني، 2012).

3-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على "ما التصور المقترح للبرنامج التدريبي الذي ينمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمختصي الجودة بالمدارس؟"، قام الباحث بإعداد تصور لبناء البرنامج التدريبي بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس من مهارات التخطيط الاستراتيجي وفق معايير الجودة، وذلك على النحو الآتي:

أ-أولاً-التخطيط للبرنامج التدريبي:

-تحديد مبررات البرنامج التدريبي:

وهي تعني تحديد الدوافع التي دعت إلى تصميم البرنامج التدريبي لسد الفجوة بين ما هو قائم، وما ينبغي أن يكون، وقد تمثل ذلك في الاحتياجات التدريبية من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس وفق معايير الجودة.

-الأسس التي يقوم عليها البرنامج التدريبي:

■ إن مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي هي أساس البرنامج ومنطلقه التي حددت وفقاً لمعايير الجودة الواردة في الإطار المرجعي للتطوير المدرسي (2013)، ودليل ضمان الجودة والاعتماد للمدارس الأهلية (2014)، ودليل التقييم الذاتي للمدارس (2019)، وجميعها صادرة عن وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وتمثلت تلك المعايير في الآتي:

✓ تمتلك المدرسة وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية ورسالة المدرسة وقيمها المهنية.

✓ للمدرسة أهداف واضحة وشاملة ومعلنة.

✓ تتماشى رسالة ورؤية وأهداف وقيم المدرسة مع قانون التعليم.

✓ توجد لدى المدرسة آلية واضحة لمراجعة رسالة وأهداف المدرسة بصورة منتظمة.

- ✓ يوجد لدى المدرسة فريق يقوم بالتخطيط بطرق علمية.
- ✓ تستند الإدارة المدرسية إلى رسالتها وأهدافها في عملية التخطيط.
- ✓ تشترك كل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في إعداد الخطة.
- ✓ تترجم المدرسة رؤيتها ورسالتها في خطة تطويرية تشتمل على أهداف وأنشطة وإجراءات ومسؤوليات ومؤشرات أداء واضحة.
- الاعتماد على قائمة الاحتياجات التدريبية من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، التي تم إعدادها؛ حيث ترجمت هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية للبرنامج، يؤدي تحقيقها إلى امتلاك مختصي الجودة بالمدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- مراعاة مبدأ التدرج في تقديم المحتوى، وتعدد أساليب التدريب وطرائقه؛ حيث تمزج بين الجوانب النظرية والتطبيقية (محاضرات نظرية، وورش عمل، وحلقات مناقشة وحوار، وتعلم تعاوني) مع التركيز على التعلم الذاتي.
- التركيز على الأداء وأن يكون التنفيذ في أثناء الخدمة، والتطوير المستمر من خلال تقويم البرنامج من وجهة نظر المتدربين والمشاركين فيه؛ ليكون مواكبًا للتغيرات التي تحدث.

-تحديد أهداف البرنامج التدريبي، والتي تنقسم إلى قسمين:

- 1-الهدف العام، وهو: تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مختصي الجودة بالمدارس وفق معايير الجودة.
- 2-الأهداف الفرعية، وتتمثل في أن يكون المتدرب قادرًا على أن:
 - ✓ يعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
 - ✓ يدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير العمل داخل المدرسة.
 - ✓ يميز بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية.
 - ✓ يبين مراحل التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.
 - ✓ يكتب القيم الحاكمة والرؤية والرسالة للمدرسة.
 - ✓ يقوم بدراسة لواقع المدرسة باستخدام تحليل سوات SWOT.
 - ✓ يصيغ الأهداف الاستراتيجية بحسب مجالات العمل للمدرسة.
 - ✓ يحدد مؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي.
 - ✓ يكتب الخطة الإجرائية للمدرسة.
 - ✓ يعد خطة استراتيجية متكاملة العناصر للمدرسة.

- **الفئة المستهدفة:** مختصو الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية الحكومية والأهلية والذين تم اختيارهم وفق معايير الجودة.

- إدارة البرنامج التدريبي:

يدير البرنامج مدراء إدارة الجودة والاعتماد بمكاتب التربية والتعليم، ورؤساء أقسام التدريب بإدارة الجودة، ورؤساء أقسام الجودة في المديريات، ومساعدون فنيون من إدارة التدريب والتخطيط التربوي.

- مكان التدريب وزمانه:

- يحدد الزمن المخصص للبرنامج من حيث المدة، ومواعيد بداية ونهاية البرنامج، على أن تكون المدة المقترحة لهذا البرنامج عشرة لقاءات تدريبية في خمسة أيام، كل لقاء مدته ساعتان ونصف بمجموع عدد ساعات (25) ساعة للبرنامج.
- يقترح أن يكون مكان التدريب (في أي مركز أو قاعة تدريب مهيئة لعملية التدريب).

- محتوى البرنامج التدريبي وموضوعاته وعدد ساعاته:

يحتوي البرنامج على خمس وحدات رئيسية تتكون كل وحدة من عدة موضوعات يمكن توضيحها

كما في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8) يبين محتوى البرنامج التدريبي وموضوعاته وعدد ساعات كل موضوع

اليوم	الموضوع الرئيس	المفردات الفرعية	الجلسات	عدد الساعات
	الافتتاح	➤ افتتاح البرنامج والتعارف وتوزيع الأدبيات.		1
اليوم الأول	الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي المدرسي	➤ مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	الجلسة الأولى	2
		➤ أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.		
		➤ الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية.		
		➤ سمات التخطيط الاستراتيجي.		
اليوم الثاني	الوحدة الثانية: صياغة الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة.	➤ متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.	الجلسة الثانية	2
		➤ عوائق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.		
		➤ التخطيط الاستراتيجي في نظام الجودة الشاملة.		
		➤ مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي.		
اليوم الثالث	الوحدة الثالثة: تحليل الوضع الراهن للمدرسة تحليل سوات (SWOT).	➤ نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	الجلسة الأولى	2,30
		➤ التخطيط للتخطيط.		
		➤ تحديد منظومة القيم للمدرسة.		
اليوم الثالث	الوحدة الرابعة: الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء.	➤ تحديد رؤية المدرسة.	الجلسة الثانية	2,30
		➤ تحديد رسالة المدرسة.		
اليوم الثالث	الوحدة الخامسة: مؤشرات الأداء.	➤ نموذج سوات (SWOT) لتحليل الواقع.	الجلسة الأولى	2,30
		➤ تحليل البيئة الداخلية للمدرسة (نقاط القوة والضعف).		
		➤ تحليل البيئة الخارجية للمدرسة (الفرص والتحديات).		
اليوم الرابع	الوحدة السادسة: مفهوم مؤشرات الأداء.	➤ تطبيقات عملية على مصفوفة العناصر الاستراتيجية حسب نموذج (SWOT).	الجلسة الثانية	2,30
		➤ مجالات العمل الرئيسية.		
		➤ الأهداف الاستراتيجية (خصائصها وصياغتها).	الجلسة الأولى	2,30
		➤ مؤشرات الأداء.		
		➤ مفهوم مؤشرات الأداء.	الجلسة الثانية	2,30
		➤ فوائد مؤشرات الأداء.		
		➤ ضوابط اختيار مؤشرات الأداء.		
		➤ مستويات التقدير.		

اليوم	الموضوع الرئيس	المفردات الفرعية	الجلسات	عدد الساعات
اليوم الخامس	الوحدة الخامسة: إعداد الخطة الإجرائية.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ مفهوم الخطة الإجرائية. ➤ نماذج الخطة الإجرائية. ➤ صياغة الأهداف التفصيلية. ➤ البرامج والأنشطة (مفهومها وصفاتها ومميزاتها). ➤ المسؤول عن التنفيذ وزمن التنفيذ والتكلفة المالية. ➤ مؤشرات الأداء ومستويات التنفيذ. 	الجلسة الأولى	2,30
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ إجراءات اعتماد الخطة وتنفيذها. ➤ المتابعة والتقويم والمراجعة المستمرة. 	الجلسة الثانية	1.30
	الختم	الختم وتكريم المشاركين		1
5	4	إجمالي عدد أيام البرنامج وعدد ساعاته	10	25

- تحديد الأساليب التدريبية المتبعة في البرنامج التدريبي وتمثل في:

(المحاضرات، واللقاءات المصحوبة بمناقشات، وورش العمل والعروض العملية، والتعلم الذاتي، والعصف الذهني، والتعلم التعاوني).

- اختيار الوسائل السمعية والبصرية المساعدة في تنفيذ البرنامج (جهاز حاسوب، جهاز عرض البيانات Data Show).

- المادة التدريبية:

يقترح أن تتضمن المادة التدريبية ما يلي:

1- المطبوعات: حيث تغطي المطبوعات والمواد المستعملة الوحدات التدريبية المحددة في البرنامج،

وتنقسم المصادر إلى قسمين: (دليل المدرب، دليل المتدرب).

2- أوراق عمل وتكليفات: وتتضمن الآتي:

- ورش العمل والتدريبات على كل مهارة من المهارات.
- تحليل واقع مدرسة من المدارس.
- وضع خطة استراتيجية لمدرسة من المدارس بكل عناصرها.
- وضع خطة إجرائية لمدرسة من المدارس بكل عناصرها.

- اختيار المدربين الذين لديهم الكفايات التدريبية:

ويراعى في المدرب أن يكون: متمكناً من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وملماً بأساليب التدريب الحديثة، وقادراً على تفهم احتياجات المتدرب والتجاوب معها.

ب-ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي:

- يتم تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال عدة إجراءات متداخلة ومتراصة، يعرض خلالها المدرب أهداف

الجلسات التدريبية ومبادئ العمل، ثم يطلب من المتدربين وضع آرائهم، ومن ثم يعرض شرائح

تتضمن مفاهيم وتطبيقات ومهارات وورش عمل للمهارات التي يمكن تنميتها، وعند تنفيذ الأنشطة

- يطرح ورقة العمل بعد التمهيد للنشاط؛ ويقوم بشرح المهارات للمتدربين، ثم تنفيذها عملياً، ويكلف المتدربين بالقيام بأنشطة وتدريبات متعددة مرتبطة بالأهداف الإجرائية.
- يمد المدرب المتدربين بتطبيقات على المهارات التي يتم التدريب عليها، عن طريق تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ومناقشتهم حول الموضوع الذي يتم التدريب عليه.
- يكلف المدرب كل مجموعة بتحليل واقع مدرسة وإعداد خطة استراتيجية وإجرائية لها.

ج- ثالثاً: تقويم البرنامج التدريبي؛

- تُعد عملية التقويم من أهم عناصر العملية التدريبية؛ لذا يجب العناية بأدوات التقويم المختلفة التي تساعد في تقويم كل عنصر من عناصر التدريب وتشمل:
- 1- **تقويم البرنامج:** ويشمل تقويم الأهداف، والتصميم، والتنظيم، والمحتوى، والمواد التدريبية، وترتيب الزمان، والمكان، والوسائل، وعمليات التدريب نفسها.
- 2- **تقويم المتدرب:** من حيث المعارف، والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي في أثناء سير العملية التدريبية.
- 3- **تقويم المدرب:** ويشمل مدى تمكنه من تنفيذ خطوات البرنامج كاملة لتحقيق أهدافه.
- 4- **أساليب التقويم:** وتشمل استبانة لتقويم البرنامج التدريبي.

4- التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:
- 1- تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح وتطبيقه في الميدان على مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية.
- 2- ضرورة تدريب مختصي الجودة ومدراء المدارس والمعنيين بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي بما يحقق التطوير المستمر ويلبي معايير الجودة الشاملة في التعليم.
- 3- ضرورة تبني القيادات العليا للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارات العليا وعلى مستوى المدارس ووضع خطة تدريبية شاملة لتدريب مختصي الجودة بالمدارس بما يلبي ويحقق الجودة الشاملة في التعليم.

5- المقترحات:

- يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
- 1- دراسة أثر البرنامج التدريبي المقترح وفاعليته في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مختصي الجودة بالمدارس.
- 2- إعداد برنامج تدريبي مشابه لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى فرق الجودة والتطوير المدرسي.
- 3- دراسة أثر امتلاك مختصي الجودة ومدراء المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي على تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدرسة.

رابعًا - المراجع:

1- المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، مجلة رابطة التربية الحديثة، مجلد (5)، العدد (17)، مصر، ص ص 33-191.
- أبو هاشم، محمد خليل (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- الإدارة العامة للجودة والاعتماد (2019). الجودة في التعليم وتطبيقاتها، وزارة التربية والتعليم، صنعاء.
- الجبري، أحمد علي أحمد (2010). كفاية التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البيضاء - الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة صنعاء، كلية التربية.
- الحاج، أحمد علي (2014). نحو نموذج ل خطة استراتيجية لمدارس التعليم العام في البلاد العربية، ط(1)، التفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- الحربي، ريم مهلي باجد (2015). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، التربية (جامعة الأزهر)، العدد (163)، المجلد (2)، مصر، ص ص 769-820.
- الحريري، رافدة (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، ط(1)، دار الفكر، الأردن، عمان.
- الحضرمي، نوف خلف محمد (2012) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (24)، الجزء الأول، ص ص 194-222.
- الداود، خالد بن عبد العزيز (2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ص ص 269-316.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد (2013). تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، التربية، العدد (154)، الجزء (1)، جامعة الأزهر، مصر، ص ص 271-326.

- الرؤية الوطنية (2019). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة 2030م، المجلس السياسي الأعلى، الجمهورية اليمنية.
- السعدي، زليخا بنت سالم بن جميل (2011). الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم للصفوف من (1-10) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- سكيك، سامية إسماعيل هاشم (2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.
- الشاعر، عدلي داود محمد (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- شلبي، بكيل شوقي محمد (2014). برنامج تدريبي مقترح لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية في اليمن، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- الضبيبي، عادل أحمد محمد عبده (2016). فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى فرق التطوير المدرسي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- العامري، علي بن حسين بن أحمد (2011). درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- العدواني، خالد مطهر (2014). دليل فرق التطوير المدرسي في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة وفق معايير الجودة، إدارة الجودة والاعتماد، مكتب التربية والتعليم بالمحويت، اليمن.
- العفيري، نبيل أحمد محمد (2014). مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 1-3 إبريل 2014.
- العلوي، خلفان بن سالم بن خميس (2012). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية.
- علي، محمد السيد (2011) موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، ط(1)، عمان، الأردن.



- عيسان، صالحة، والمهدي، ياسر فتحى الهنداوي(2014). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكى (Allison & Kaye). العلوم التربوية، العدد(2)، المجلد (2)، ص ص 20-55.
- القرني، عبد الرحمن محمد مانع(2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- القشيري، سعيد محمد علي(2007). تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء نموذج (SWOT)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عدن.
- الليمون، نواف عطية(2014). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد(30)، العدد الثاني، ص ص 273-306.
- مدبولي، محمد عبد الخالق(2001). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، العدد(18)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة السادسة عشر، ص ص 198-236.
- المصري، كمال مصطفى أحمد(2011). دور ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.
- نور الدين، مازن سليم محمود(2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.

2-المراجع الأجنبية:

- Linehan, B. (2006). A Study Of The Status Of The Strategic Planning Process As Used By Public School Districts In Six Suburban New York City Counties **unpublished doctoral Desertation**, USA: Seton Hall University.
- Moxley, S. (2003). Strategic Planning Process used in School Districts in the southeastern United States. University of Central Florida, 64-02A, **Dissertation Abstracts International**.