

## دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة

### The role of strategic planning at the school level in developing school performance from the point of view of educational leaders in the city of Mecca

إعداد الباحث/ مستور بن محمد الثقفي

ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

Email: [mastmohd@gmail.com](mailto:mastmohd@gmail.com)

#### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي في مجالات (العملية الإدارية، البيئة التعليمية، أداء العاملين بالمدرسة) من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، ومدى وجود فروق في تقدير هذا الدور تعزى لبعض المتغيرات.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (96) قائداً من القيادات التربوية بإدارة التعليم ومكاتب التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، واختبار (ف) لتحليل البيانات والتعرف على مدى وجود فروق تبعاً لمتغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تقدير القيادات التربوية لدور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي كان بدرجة عالية في الدرجة الكلية وفي المحاور الفرعية: تطوير العملية الإدارية، تطوير البيئة التعليمية، وتطوير أداء العاملين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ككل وفي تطوير العملية الإدارية والبيئة التعليمية وأداء العاملين كل على حده، تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح مديري المدارس، في حين لم توجد فروق تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.

أوصت الدراسة بوضع خطط استراتيجية إرشادية لقادة المدارس للاسترشاد بها في التخطيط للعمل الإداري بالمدرسة، تعزيز المشاركة في الإدارة المدرسية واتخاذ القرارات، تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية، ووضع آلية لرصد المشكلات المدرسية والتنبؤ بها من خلال فريق عمل مخصص لهذا الغرض، تدريب كافة عناصر الإدارة المدرسية والعاملين بالمدرسة على إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، مع تبني اتجاه النمو المهني المستمر لجميع العاملين بالمدرسة، وتحسين المهارات الإدارية والتنظيمية لدى العاملين بالمدرسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توطين التدريب بالمدارس.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، المدرسة، تطوير الأداء المدرسي، القيادات التربوية، مدينة مكة المكرمة

## The role of strategic planning at the school level in developing school performance from the point of view of educational leaders in the city of Mecca

### Abstract

The goal of the study: to identify the role of strategic planning at the school level in developing school performance in the areas of (the administrative process, the educational environment, and the performance of school employees) from the point of view of educational leaders in the city of Mecca, and the extent to which there are differences in the assessment of this role due to some variables. The study followed the descriptive survey method, and the study population consisted of (96) educational leaders from the Education Department, education offices, and secondary school principals in the city of Mecca. The study used arithmetic means, standard deviations, t-test, and F-test to analyze the data and identify the extent of differences depending on the variables of the study.

The study found that educational leaders highly value strategic planning's role in enhancing school performance, particularly in administrative processes, educational environment, and staff performance. Significant differences were noted in perceptions among participants regarding the impact of strategic planning on overall school performance and specific areas like administration, environment, and individual employee performance, influenced by current job roles rather than academic qualifications or years of management experience. Recommendations include creating tailored strategic plans for school leaders, fostering greater participation in decision-making, nurturing better interpersonal relations, and establishing mechanisms to proactively address school challenges. Training programs should focus on strategic planning for all school staff, promoting continuous professional development and enhancing administrative and organizational skills, ideally implemented at the school level for maximum effectiveness.

**Keyword:** Strategic planning, school, school performance development, educational leaders, the city of Mecca

## 1. المقدمة:

يُعد التخطيط وظيفة محورية تستند عليها كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وعلى ضوء التخطيط الفعال تُتخذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة، ومن خلاله يتم تحديد اتجاه المؤسسات وضبط أدائها عن طريق التنبؤ بالمستقبل ورسم أهدافها، مما يسهم في مواجهة تحدياتها وحل مشكلاتها، وقد ازدادت أهمية التخطيط مع تزايد الانفتاح بين المؤسسات المختلفة، وما ترتب عليه من تزايد المنافسة، وكثرة التحديات، وتواصل التغيرات، وتعدد المؤثرات الداخلية والخارجية على أداء العمال في المؤسسات المختلفة، بما في ذلك المؤسسات التربوية، الأمر الذي أدى للتوجه نحو الأخذ بنموذج التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء المؤسسات التربوية وتطويرها ووضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية ومواجهة تحدياتها في ضوء تحليل واقعها وبيئتها الداخلية والخارجية.

والتخطيط الاستراتيجي نشأ في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط كما ذكر السلمي (2000م، ص120) بالمجال العسكري، ثم بالمجال الصناعي، ثم توسع استخدامه في العديد من المجالات كأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها ولتحقيق أفضل النتائج.

والأصل في التخطيط الاستراتيجي كما أوضح أبوهاشم (2007م، ص3) أنه تحسب واستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث، وأنه نشاط يسعى لبلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي.

وأشار العجمي (2013م، ص389) إلى أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع.

وقد سعت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية إلى تثبيت هذا المدخل في التخطيط التعليمي، على كافة المستويات وصولاً لمستوى المدرسة، وأصدرت دليل التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة 1431هـ، الذي حثت فيه مديري المدارس على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدرسة، من خلال توضيح كافة الجوانب ووضع نماذج الأدوات التي تلزم المدرسة عند وضع الخطة الاستراتيجية مع التأكيد على أن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدرسة يرقى بعمل مدير المدرسة ليصبح موجهاً للعملية التعليمية ومحققاً لعمليات التغيير والتطوير المقصودة، إضافة لذلك فقد أصبح وجود خطة استراتيجية علمية للمدرسة هو أحد المجالات التي يُقِيم عليها مدير المدرسة، وذلك تأكيداً على أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المدرسي.

في ضوء ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى إدراك قيمة وأهمية هذا المدخل التخطيطي من قبل القيادات التربوية من خلال وجهة نظرهم حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي.

**1.1. مشكلة الدراسة:**

يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في المؤسسات التعليمية، ويلخص العويسي (2003م، ص5) أهميته في المدارس، في كونه "يضع تصوراً لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها المتاحة، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المحتملة في المدرسة".

كما سعت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى تفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام من خلال زيادة صلاحيات مديري المدارس، والتأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي عن طريق التعاميم وإصدار الأدلة التي تزود المدرسة بالأدوات المناسبة للتخطيط الاستراتيجي، والربط بين الأداء وتبني المدرسة لخطة استراتيجية مناسبة، واهتمام مشرفي الإدارة المدرسية بتقييم الخطط الاستراتيجية للمدارس وتقييم المديرين بناء عليها، إضافة إلى أن تطبيق مؤشرات الأداء الذي بدأ منذ العام الدراسي 1435-1436 هـ قد تضمن العديد من المؤشرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في المدرسة.

وبالرغم من هذه الجهود، ومن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة وفقاً لما أوردته الدراسات، إلا أنه ومن خلال عمل الباحث مشرفاً تربوياً، وزياراته المستمرة للمدارس، فقد لاحظ أن عملية التخطيط الاستراتيجي في بعض المدارس لا تتخطى كونها خطة يقدمها مدير المدرسة ضمن مهامه، وأن الاهتمام بتطبيقها أو بلوغ أهدافها ضعيف للغاية، وأنه لا يوجد - في الغالب- تقييم أو أدوات مستمرة لتقييم ومتابعة تحقيق أهداف هذه الخطة من قبل المدرسة، وفي ضوء ذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية حول أسباب ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لدى بعض مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وبعد تعدد المقابلات مع ما يزيد عن عشرين مديراً، توصل الباحث إلى رؤيتهم حول فاعلية ودور التخطيط الاستراتيجي في المدرسة تعد أهم الأسباب في ضعف اهتمامهم بالتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى أسباب أخرى تتعلق بصعوبة إعداد الخطة، وعدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيقها ومتابعتها، والحاجة إلى مخططين متخصصين لإعداد الخطط الاستراتيجية، ومتخصصين في التحليل البيئي.

في ضوء ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**ما دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة؟**

**2.1. أسئلة الدراسة:**

تتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة التالية:

- 1- ما دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير العملية الإدارية من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة؟
- 2- ما دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير البيئة التعليمية من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة؟
- 3- ما دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير أداء العاملين بالمدرسة (المدير- المعلم- الإداري- الأخصائي) من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات: الوظيفة الحالية، المؤهل، والخبرة؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير العملية الإدارية من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة.
- 2- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير البيئة التعليمية من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة.
- 3- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير أداء العاملين بالمدرسة (المدير- المعلم- الإداري- الأخصائي) من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة.
- 4- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات: الوظيفة الحالية، المؤهل، والخبرة.

### 4.1. أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في البُعدين التاليين:

- **الأهمية العلمية:** تتضح الأهمية العلمية للدراسة في أهمية موضوعها، إذ يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء في المؤسسات التربوية، وهو اتجاه أخذت به المؤسسات التربوية المعاصرة سعياً لتطوير أدائها وحل مشكلاتها، فالدراسة تهتم بموضوع له أهميته في الإدارة المدرسية، وهو ما يثري هذا المجال وتُعد معه الدراسة إضافة لمكتبة الإدارة التربوية.
- **الأهمية العملية:** يأمل الباحث أن تفيد نتائج الدراسة في التعرف على تصورات القيادات التربوية حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي، بما يُعزز التصورات الإيجابية، ويمكنه معه معالجة التصورات السلبية – إذا ظهرت، كما يمكن أن يستفيد مديرو المدارس الثانوية من نتائج الدراسة وأدائها في التعرف على الجوانب التي يمكن الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في تطويرها داخل المدرسة، إضافة إلى أن نتائج الدراسة قد تفيد في تصميم برامج تدريب القيادات التربوية على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء المدرسي.

### 5.1. حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصر موضوع الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي في المحاور الثلاثة التالية: العملية الإدارية، البيئة التعليمية، أداء العاملين بالمدرسة.
- الحد البشري: اقتصر تطبيق الدراسة على القيادات التربوية بمكاتب التربية والتعليم، ومشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدارس الثانوية.

- الحد المكاني: مكاتب التربية والتعليم والمدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة  
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1435-1436هـ.

## 6.1. مصطلحات الدراسة:

- (1) **الدور:** عرف مرسي (1409هـ، ص133) الدور بأنه "مجموعة من أوجه النشاط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، ويتحدد الدور بما تفرضه الوظيفة من واجبات أو عن طريق النظام الهرمي للوظيفة".
- (2) **التخطيط:** عرف القاضي (2010م، ص17) التخطيط بأنه "عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة".
- (3) **التخطيط الاستراتيجي:** عرفت امبو سعدي (2012م، ص15) التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه "العملية التي تصمم لتطوير المدرسة من خلال فهم المتغيرات في البيئة الخارجية، وتقييم القوى الداخلية، وجوانب الضعف في المدرسة، وتطوير رؤية لمستقبل المدرسة المنتظر".
- وإجراءياً يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: أسلوب التخطيط القائم على التنبؤ بمستقبل المدرسة، والذي يعتمد على وضع رؤية ورسالة وتحديد أهداف وغايات إستراتيجية تستشرف المستقبل، وتستند إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ودراسة فرصها وتحدياتها، ووضع خطة طويلة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات وحل المشكلات المتوقعة.
- (4) **التطوير:** عرف يونس (2009م، ص7) التطوير بأنه "نسق نظامي مخطط ومدبر يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم وذلك بهدف تحسين كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافه".
- وإجراءياً يُقصد به: التغيرات التي تحدث بغرض تحسين الأداء المدرسي في جوانبه المختلفة.
- (5) **الأداء المدرسي:** عرف العمرات (2010م، ص354) الأداء المدرسي بأنه "مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملون معه بهدف الوصول إلى نتائج تحقق أهداف المدرسة دون إهدار للوقت، أو الجهد".
- وإجراءياً يُعرف الأداء المدرسي بأنه: الأنشطة والعمليات الإدارية وجوانب العمل المختلفة التي تُنفذ بالمدرسة، ولها نواتج ملحوظة، كالعلمية الإدارية بأبعادها وأساليبها ونواتجها المختلفة، والبيئة التعليمية العامة وبيئة الفصل وعناصرها، والأداء الوظيفي للعاملين بالمدارس على كافة مستوياتهم الوظيفية.
- (6) **القيادة:** عرف المحمادي (2006م، ص6) القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين، وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف".
- وإجراءياً تُعرف القيادة بأنها: قدرة مديري المكاتب ورؤساء الأقسام ومديري المدارس الثانوية على التأثير في العاملين في المدرسة بهدف تطوير الأداء في المدرسة.

## 2. أدبيات الدراسة

يتناول الفصل الحالي الإطار النظري للدراسة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، يهتم الأول منهما بالتخطيط الاستراتيجي، بينما يتناول الثاني الأداء المدرسي، وأما الجزء الثاني من هذا الفصل فيستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## 1.1.2 الإطار النظري:

تم تقسيم الإطار النظري إلى مبحثين على النحو التالي:

### 1.1.1. المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:

يُعد التخطيط أحد أهم وظائف الإدارة وعملياتها التي يقوم عليها نجاح العملية الإدارية ككل، إذ تسبق وظيفة التخطيط كل الوظائف الأخرى، وهي وظيفة تشمل كل جوانب المؤسسات وأقسامها، وكل مستوياتها الإدارية، والتخطيط كما أوضح إبراهيم (2000م، ص87) يُعد أحد الشروط والخطوات الأساسية لإصلاح التربية والتعليم، وتحسين نوعيتهما، وتوجيه مسيرتهما المستقبلية نحو تحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المرسومة لهما، وقد أصبح هذا التخطيط بأنواعه وأشكاله المختلفة أحد سمات العصر الحديث.

ويُقسم التخطيط إلى أنواع، وفقاً لعدد من الأسس، منها ما يتعلق بالمدة الزمنية، ومنها ما يتعلق بتكرار الاستخدام في المؤسسة، وما يتعلق بنطاق أو شمولية الخطط، ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أنواع التخطيط وفقاً لشمولية الخطط، وهو نوع من التخطيط يغطي فترة زمنية طويلة ويسعى إلى رسم صورة مستقبلية للمؤسسة، ومواجهة مشكلاتها والحد من آثارها من خلال آليات تحقق الأهداف بطريقة فاعلة وتحسن من الأداء، وهو نوع من التخطيط زاد اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة نظراً لأهميته ودوره في تطوير العمل ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وهو ما حدا بالمؤسسات التربوية إلى الاستفادة من إمكانيات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الإداري بها.

ويسعى الباحث من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، من حيث مفهومه وأهميته وخصائصه، وخطواته، ومعوقاته.

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يُنظر إلى التخطيط الإداري كما أوضح حنفي (2006م، ص201) على أنه "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

وأما التخطيط الاستراتيجي، فقد تعددت تعريفاته، لكنه في جملته يحمل مفهوم التخطيط الإداري من حيث كونه عملية تنبؤية بالمستقبل تعمل على وضع خطط لاستغلال الموارد في ضوء الأهداف وتحليل واقع عمل المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وفي هذا الصدد عرفه جليستار وفلاشو (Glaister & Flashaw, 1990, p.107) بأنه "العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وأضاف المغربي (1999م، ص18) عنصر المدة الزمنية كعنصر مؤثر في تعريف التخطيط الاستراتيجي الذي يرى أنه "نوع من التخطيط زاد الاهتمام به من قبل الباحثين في علم الإدارة والمديرين، ويتناول المستقبل من خلال توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وتعد المدة الزمنية للتخطيط فيه أكبر، وتتسم الموارد والإمكانات بأكبر الحجم والقيمة".

وعرفه أبو ناصر (2010م، ص239) بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المدرسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية".

وعرفه العسكر وآخرون (1431هـ، ص9) بأنه "عملية ذهنية فكرية تمكن المدرسة من تصور مستقبلها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستثمار الأفضل لمواردها وإمكاناتها".

### أهداف التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

تتعدد الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها في كافة المنظمات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية والمدارس، وقد أشار النمر وآخرون (2011م، ص134) إلى أن الهدف الرئيس للتخطيط الاستراتيجي في أي منظمة يتمثل في مواجهة المشكلات والحد من آثارها السلبية وإيجاد الآليات لتحقيق أهداف المنظمات على المستويين المتوسط والبعيد من خلال تفهم ظروف البيئة الخارجية وقوى التنافس السائدة، فضلاً عن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية لتتمكن المنظمات من صياغة وإعداد وتنفيذ استراتيجياتها، وتحقيق أهدافها في أقصر وقت، وبأقل تكلفة وجهد.

وأشار الجندي (2002م، ص158) إلى أن ستينر (Steiner) وضع الأهداف التالية للتخطيط الاستراتيجي:

- 1- الاهتمام بالممارسات المستمرة.
- 2- تنحية ذوي الأداء المتدني.
- 3- وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
- 4- قدرة المدرسة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
- 5- إيجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات رشيدة.
- 6- توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
- 7- توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المدرسة في ضوء جوانب القوة والضعف بها.
- 8- تصميم خريطة تبين الاتجاه الذي تسير المدرسة وآلية تحقيق ذلك.
- 9- مراجعة وفحص الأنشطة الحالية للقيام بعمليات من التكيف والتعديل في ضوء التغيرات البيئية وأهداف المدرسة.
- 10- توجيه الانتباه إلى التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل.
- 11- التعرف على طريقة سير المدرسة البطيئة.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي ضرورة لنجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، وهو اتجاه تأخذ به المؤسسات التعليمية في كثير من دول العالم، حيث نقل يونس (2009م، ص77) عن الحماوي (1991م) تأكيده على أنه لا توجد مؤسسة تربوية كبيرة في العالم إلا وتطبق نوعاً من أنواع التخطيط الاستراتيجي وذلك لأهميته في ضروري لاضطلاع الإدارة العليا بمسئولياتها، وفهم المسؤولين للبيئة المعقدة، كما يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات منها محاكاة المستقبل، وتطبيق منهج أسلوب النظم، المشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء.

ومن خلال العديد من الدراسات والأدبيات التي استعرضها الشاعر (2007م، ص51) يمكن تلخيص الفوائد والنقاط التالية التي توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:



### أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة للنظام التعليمي:

- 1- التركيز على فاعلية الممارسات التعليمية وإنجازها لأفضل النتائج، وذلك من خلال الدراسة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة تضييق الفجوة بين واقعها والمتوقع منها، والتأكيد على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- 2- وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للنظام التعليمي وتشجيع الجهات المشرفة على التعليم العام، على العمل معاً والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العام، ووضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.
- 3- يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجه التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل.
- 4- يعزز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- 5- يساعد في ابتكار آليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء، وتحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة ذاتها:

- 1- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي، وتأثير ذلك على اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
- 2- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
- 3- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المدرسة ومواردها المتاحة.
- 4- الوصول بالمدرسة إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- 5- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.
- 6- التوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.
- 7- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.
- 8- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة ويعني ذلك أنه يؤكد على مبدأ وحدة الفريق، والمشاركة في العمل.
- 9- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

### خصائص التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

يتسم التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط علمي وعملي، وهو يُعد كما أشار النمر وآخرون (2011م، ص134) وسيلة للإعداد والتطبيق الرائد للسياسة الإدارية، عن طريق مواءمة المنطلقات والمبادئ النظرية التي تطرحها السياسة الإدارية في ضوء الإمكانيات المتوفرة مع الواقع العملي لوضع التصورات والأسس الفعلية للتطبيق.

وأورد حجازي (2002م، ص79) بعضاً من الخصائص التي تميز التخطيط الاستراتيجي، وأهمها:

- 1- يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي من أبرزها: أين نحن الآن؟ وما مجال نشاطنا الحالي؟ وأين نتجه؟
- 2- إنه يوفر الإطار العام للتخطيط الأكثر دقة وللقرارات التكتيكية التي لا بد أن تتسق مع الخطة الاستراتيجية.
- 3- إنه ينصب على مدة زمنية أطول من أي مدة ينصب عليها أي نوع من أنواع التخطيط الأخر.
- 4- يساعد على تركيز الطاقات والموارد الخاصة بالمنظمة على الأعمال والأنشطة ذات الأولوية العالية مثل: الاندماج أو التوسع.
- 5- يتكون من هيكل من الخطط وليس مجرد خطة واحدة فهو يحتوي على خطط طويلة وقصيرة الأمد في مختلف المستويات.

وأما التخطيط الاستراتيجي المدرسي، فإنه يحمل خصائص التخطيط الاستراتيجي عموماً، إضافة إلى الخصائص التي تتعلق بنظام المدرسة ووضعها وبيئتها، وفي هذا الصدد ذكرت ستون (Stone, 1993, p.5) أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي أصبح يتسم بخصائص لم تكن من قبل ضمن حدود المفهوم القديم للتخطيط المدرسي، حيث أصبح يتسم بما يلي:

- 1- يستند إلى رؤية، ورسالة، على المدرسة أن تلتزم بهما، وتعمل على تحقيق ما تتضمنانه من طموحات بشأن المستقبل.
- 2- يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة، لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها، وتوفير كم كاف من المعلومات حول الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة، وغيرها من مظاهر التأثير.
- 3- يؤكد على جودة الأداء، ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقى والأداء المتميز.
- 4- يعتمد الاستمرارية والمرونة منهجاً يلتزم به.
- 5- يستند إلى البساطة والوضوح، في غير إخلال، على الرغم مما يحيط به من تعقيد.

#### خطوات التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة وعلمية وواعية، تستند إلى منهجية علمية، وتوضع لها أهداف، ورؤية، الأمر الذي لا بد معه من أن تسير وفق خطوات منظمة حتى وإن لم تكن هذه الخطوات حتمية بنفس الترتيب لدى جميع المفكرين والباحثين في الإدارة، فقد أشار النمر وآخرون (2011م، ص140) إلى أن بعضها يبدأ بتحليل البيئة وتحديد صياغة رؤية المنظمة، وبعضها الآخر يبدأ بتحديد رسالة وأهداف المنظمة.

وحدد تشانغ (Chang, 2008, p.43) خطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي فيما يلي:

- 1- تحليل الوضع الراهن للنظام التعليمي، والمشاكل الموجودة به.
- 2- البحث عن الخيارات العلاجية لهذه المشاكل، وتقييمها بعد تحليل النظام، ووضع الخيارات المتاحة، والتي تحدد الاتجاه العام لسياسة المدرسة، يتم التخطيط لاتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح مسار المنشئة أو تحسين وضعها.
- 3- مرحلة التنفيذ من خلال اتخاذ التدابير الأساسية التي تؤدي إلى التنفيذ السلس للخطط التي تم وضعها.

4- تصميم برامج محددة لتنفيذ الأعمال والأنشطة المقررة.

5- التغذية المرتدة للتعرف على أوجه القصور، والخلل، وتلافيها.

ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات والأدبيات، مثل: امبو سعيدي (2012م، ص27) والعامودي (2011م، ص44) والنمر وآخرون (2011م، ص140) ويونس (2009م، ص82) والشاعر (2007م، ص54) والقطامين (2002م، ص55) والمرسي وآخرون (2002م، ص78) ومدبولي (2001م، ص220) ومدبولي (1422هـ، ص34)، فإن هناك اتفاق على عدد من الخطوات التي يمر بها وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وهي:

### 1- تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة:

الرؤية كما عرفها المرسي وآخرون (2005م، ص87) هي "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

ورؤية المدرسة كما عرفها الشاعر (2007م، ص55) هي "تصور يضعه مدير المدرسة لصورة مستقبل مدرسته من خلال وضع استراتيجيات معينة يحدد فيها ما يرغب أن تكون عليه المدرسة مستقبلاً بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية بهدف وضع الرؤية موضع التنفيذ، فالرؤية الاستراتيجية تعتبر طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها، وتعكس حاجات المجتمع ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، كما تعمل على تحديد القيم والاعتقادات التي ستوجه سياسة الممارسة العملية للمدرسة".

وذكر نور الدين (2008م، ص79) أن هناك شروطاً يجب الانتباه لها عند صياغة رؤية المدرسة، وأهمها: أن تكون عامة، ومختصرة، وموجزة، وواضحة، وموضحة لتوجهات المدرسة وغرضها، ومركزة على مستقبل أفضل، وعاكسة لمثل عليا، ولها مقصد وهدف تصل إليه، وتتطلق من أساس شيء محدد ويجب أن ينتهي، ولها نتيجة تقاس وتحسب، ووسيلة للتنفيذ، إضافة إلى أن مدير المدرسة يجب أن يمتلك المهارات اللازمة لصياغة الرؤية، وأهمها:

1- مبادرة الأفكار والتصورات وبتيح للمعلمين إبداء الرأي والعصف الذهني.

2- تحديد الرؤية الاستراتيجية للمدرسة وصياغتها حتى لا تكون شعارات رنانة قائمة على التناقض بين الطموح والواقع.

3- يجب أن يكون مدير المدرسة ماهراً في تصوره للرؤية، بحيث لا ينجر وراء الاستراتيجيات الخادعة.

4- يجب أن يكون مجدداً، يقبل التحدي، ويجمع بين العلم والعمل معاً.

5- يستثمر أساليب التواصل المختلفة والمتنوعة في تعزيز التواصل وحشد الهمم، بشرط ألا تنجر المعاني عن الأهداف الواقعية والممكنة التحقيق، ليكون قادراً على ترجمة الرؤية ومواجهة الأزمات ومعد السيناريوهات لكل طارئ.

وتتسم الرؤية الجيدة بعدد من الخصائص حددها الدجني (2006م، ص55) فيما يلي:

1- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف

المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحلى فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكاناته.

2- واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المدرسة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم

التنافسي.

- 3- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المدرسة في سبيل تحقيق غاياتها.
- 4- محددة بتاريخ: الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.
- 5- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة.
- 6- كما لا بد وأن توضح الرؤية الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمدرسة.
- 7- قيادة التغيير الإداري وتحويل المدرسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

## 2- رسالة المدرسة:

تمثل الرسالة المكون الأول من مكونات خطة تطوير المدرسة، والتي بدورها تمثل الجزء الثاني من أجزاء الخطة الاستراتيجية بعد الرؤية، والرسالة كما عرفها المرسي وآخرون (2002م، ص86) هي "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها".

ويمكن النظر لرسالة المدرسة كما أوضح الشاعر (2007م، ص56) باعتبارها بمثابة تعاقب بين المجتمع وبين العاملين بها، يتعهد فيه العاملون ببذل جهودهم في مجالات محددة، وفقاً لإستراتيجيات محددة، لكي يبلغوا أهدافاً محددة، ويطالبون المجتمع في المقابل بدعم هذه الجهود ومؤازرتها من خلال اعتماد تلك الرسالة، ومتابعة تنفيذها بكل دقة، وممارسة شراكة حقيقية تجاه ما تفرضه عليه من مسئوليات.

وذكر المغربي (1999م، ص76) أن هناك العديد من المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها:

- 1- نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة، سواء من حيث حجم المنظمة أو ملكيتها، ودور المنظمة جوهري، قانوني، حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها، وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.
- 2- المنافع التي تقدمها المنظمة سواء كانت هذه المنافع اقتصادية تركز على الأرباح، أو جمعيات مصالح متداولة تحقق منافع اجتماعية ونفسية، أو منظمات خدمية، أو منظمات مصالح عامة كالمدارس.
- 3- فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تحدد الرسالة التي تثبت وتدعم روابط الثقة بين جمهور المستفيدين والمنظمة من ناحية، وبين العاملين أنفسهم داخل إطار المنظمة.
- 4- نطاق نشاط المنظمة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً يؤثر حتماً في رسالة المنظمة المحددة والمعلنة، فأى تطور أو تحول في المعاملات التي تجريها المنظمة ينعكس على رسالتها.

## 3- وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف:

أوضحت امبو سعيدي (2012م، ص35) الفرق بين الغايات والأهداف، في أن الأهداف تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام رؤية المدرسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس، وأما الغايات فهي عبارة عن أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المدرسة لتحقيقه على المستوى البعيد، ويتم وضعها عادة بصورة مجردة، مثل: تنمية القيم الأخلاقية لدى طلاب المدرسة، أو جعل المدرسة متميزة، ويبتعد فيها عن لتفاصيل الدقيقة، وتكون شاملة لكافة الجوانب التي تخدمها المدرسة.

وأشار نور الدين (2008م، ص84) إلى أن وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف يشكل الخطوة الأساسية على طريق التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على أساس تحديد الأهداف العامة والتوجهات العامة التي تسعى المدرسة إلى بلوغها والتي تشكل المصدر الرئيسي للأهداف قصيرة المدى والمحددة تحديداً دقيقاً، وبذلك فإن الرسالة أو التوجهات العامة تمثل المصدر الرئيس للأهداف المرحلية للمدرسة، فهي خطوة تترجم رسالة المدرسة وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المدرسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها.

#### 4- التحليل الاستراتيجي:

تعد الخطوات السابقة مجرد تمهيد للتخطيط الاستراتيجي، وأما الخطوة الأهم والأكثر فاعلية كما ذكر غنيمية (2005م، ص428) فتتمثل في التحليل الاستراتيجي للبيئة التعليمية، إذ إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمدرسة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي توليد البدائل وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المدرسة وتحقيق أهدافها ورسالتها، إذ إنه يجب على المدرسة عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط، لأن ذلك سوف يوقعها في مصيدة الخبرة وتبقى تحت تأثير التفكير السابق، وتفقد المرونة اللازمة لتحول التغيير إلى فرصة تطويرية في ضوء الواقع واستشراف المستقبل.

وتتعدد النماذج المستخدمة في التحليل الاستراتيجي، إلا أن أهمها وأكثرها فاعلية وشمولاً كما أشار عقيلي (2005م، ص218) هو نموذج التحليل البيئي (Swot) ويصطلح عليه Analysis Environmental ، ويتكون من قسمين هما (شكل 1):

1- تحليل البيئة الداخلية Internal Scan ويهدف هذا التحليل إلى دراسة موارد المدرسة، ومن ثم تحليل نقاط القوة التي تمتلكها Strenhts، ويرمز له بالحرف S، ونقاط الضعف فيها Weaknesses التي يرمز لها بالحرف W، وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الداخلية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط التي أوضحها المغربي (1999م، ص109) فيما يلي:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمدرسة.
- إيضاح موقف المدرسة بالنسبة لغيرها من المدارس.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
- بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمدرسة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

2- تحليل البيئة الخارجية External Scan ويهدف إلى تحديد الفرص Opportunities المتاحة في البيئة الخارجية والتي يرمز لها بالحرف O والتي يجب إنتهازها، كما يهدف إلى تحديد التهديدات Threatens المحيطة بالمنظمة ويرمز لها بالحرف T والتي يجب تفاديها أو الإستعداد لها أو مواجهتها، وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط التي أوضحها المغربي (1999م، ص109) فيما يلي:

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المدرسة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
- الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وهي مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، أجهزة، أفراد... إلخ، وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمدرسة أن تحقق الاستفادة.
- النطاق والمجال المتاح أمام المدرسة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق المنافسة المرتقبة ومجال المعاملات المتاحة أمامها.
- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المدرسة.



شكل (1) التحليل الاستراتيجي للمدرسة (القطامين، 2002م، ص62).

##### 5- مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية:

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، وأشار غنيمه (2005م، ص461) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب من المدرسة تقييم استراتيجيتها من خلال تطوير إجراءات قياس التغذية الراجعة الداخلية، التي سوف تشير إلى كيفية تطبيق الاستراتيجية ومدى سماحها بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة الجيدة، ومفتاح التقييم الصحيح هو مدى إقناع المشاركين بأن الفشل في تحقيق الأهداف أو الغايات لن يؤخذ على أنه انطباع سلبي على أدائهم، وفي نفس الوقت يشدد على أن هذا العمل يجب أن يقبل ويلتزم له من قبل المديرين بالمدرسة وبشكل خاص في المراحل الأولية عند تطبيق الاستراتيجية.

وتعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية، وآخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها عملياً تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين أوضحتهم القطامين (2002م، ص69) فيما يلي:

1- الأول: تقييم أداء المدرسة فيما يتعلق بفعالية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسبما خطط لها فالنتائج تساوي الأهداف.

2- الثاني: اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف، حيث تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط "التغذية الراجعة" للعودة إلى مرحلة التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف، ومن ثم إجراء التصحيح المناسب، وتصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي:

1- الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمدرسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

2- الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقتها الأداء مع الأهداف الموضوعية.

3- الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational Control) التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

### معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس:

تتعدد المشكلات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، وهذه المعوقات قد ترجع للإمكانات، أو للمهارات التي يمتلكها المديرون والمخططون وأفراد المدرسة، كما قد ترجع للصلاحيات المتاحة للإدارة المدرسة ومنسوبيها المشتركين في التخطيط، أو إلى رؤية القيادة المدرسية لطبيعة وحدود المشاركة في التخطيط، ولرؤية المدرسة ورسالتها ودرجة الانفتاح فيها ومدى امتلاك رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة وإيجاد بيئة تنافسية تسهم في التغيير والتطوير، إضافة للعديد من العوامل الأخرى التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.

وهناك عدد من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم أوضحها الدجني (2006م، ص71) فيما يلي:

- 1- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
  - 2- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
  - 3- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
  - 4- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلتها تنفيذها.
  - 5- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
  - 6- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.
  - 7- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.
  - 8- نمط الإدارة: عدم وضوح الأهداف، والدكتاتورية، ووجود قيود زمنية غير منطقية، وتسويق القرارات.
  - 9- نمط العمل: التمسك بالإجراءات الرسمية، والبيروقراطية، وإحباط الأفكار الجديدة، وعدم التحفيز، وعدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.
  - 10- مناخ العمل: الخوف من الفشل، وسياسة إرضاء جميع الأطراف، ومقاومة التغيير، وعدم التقييم السليم.
- ويرى الباحث أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في المدارس هو ضعف مهارات مديري المدارس والمعلمين والإداريين في التخطيط الاستراتيجي، وضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس، بل واعتبار الخطة الاستراتيجية مجرد عمل إداري يجب إعدادها كأحد الالتزامات، وليس كأحد عناصر تطوير المدرسة، إضافة لذلك فإن ضعف مهارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة يُعد تحدياً من التحديات التي تحد من فاعلية الخطط الاستراتيجية ومن قيمتها وتأثيرها في أداء المدرسة ونظرتها المستقبلية.

إن إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تتبنى التخطيط الاستراتيجي على المستوى المدرسي، ويجب أن تقدم كل مدرسة خطة استراتيجية رئيسة يتفرع عنها خطط سنوية، إلا أن ضعف تدريب المديرين، وعدم وجود فرق تخطيط ومخططين متخصصين، يجعل الخطة الاستراتيجية لبعض المدارس مجرد مستند أو سجل ضمن الأعمال الإدارية،

يُضاف لذلك أن الصلاحيات الممنوحة للمدارس لازالت تحتاج إلى تطوير لتمكين من التفويض، وتساعد في اتخاذ المديرين وإدارات المدارس لقرارات استراتيجية، وتدعم التخطيط الاستراتيجية في المدارس.

### 2.1.2. المبحث الثاني: الأداء المدرسي:

تهدف الجهود التطويرية ومحاولات التحسين في المدارس إلى تحسين الأداء في جميع الجوانب وتحقيق فاعليته، الأمر الذي ينعكس على أهداف المدرسة والعملية التعليمية بطريقة إيجابية ويسهم في تحقيقها، إذ إن الأداء الفاعل يؤدي لمخرجات وإنجازات تحقق الأهداف، كما أن فاعلية المدرسة المعاصرة ترتبط بفاعلية الأداء في جميع جوانبها. ويتناول هذا المبحث التعريف بمفهوم الأداء المدرسي، ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه، ومعايير الأداء المدرسي الجيد، وتقييمه، ومواقفه.

#### مفهوم الأداء المدرسي:

الأداء كما عرفه جود (Good,1973,p414) يشير إلى "الإنجاز الفعلي الناتج عن قدرة متميزة".  
وعرف علوي وآخرون (2011م، ص15) الأداء بأنه "إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية".  
وعرف بدوي (1994م، ص335) الأداء الإداري بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه".

ويعرفه هلال (1996م، ص12) بأنه "النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

بينما يعرف اللقاني والجمال (2003م، ص12) الأداء في المؤسسات التربوية بأنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل معين".

وأما الأداء المدرسي فقد عرفته عزّة الحسيني وإيمان زغول (2005م، ص28) بأنه "قدرة المدرسة على إنجاز الحد الأعلى من أهدافها ووظائفها ومهامها الأساسية التي قامت من أجلها، والوصول إلى النتائج المرجوة بأقصى حد ممكن وفي زمن محدد وفقاً للمعدل المفروض أداءه، وفي ضوء الاستثمار الجيد للموارد المتاحة".

وعرفت رجا العسيلي (2007م، ص206) الأداء المدرسي الفعال بأنه "مجموعة المناشط والإجراءات التي تقوم بها المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال الإدارة، دون إهدار في الوقت أو الطاقة، بغية تحقيق الجودة الشاملة".

#### عناصر الأداء المدرسي:

يتكون الأداء المدرسي من كافة العناصر المؤثرة في المدرسة، ومكونات أو عناصر الأداء المدرسي هي المكونات التي تستهدف عند أي تطوير، والتي أشار البدوي (2010م، ص64) وعسكر وآخرون (1431هـ، ص12) أنها تضم العاملين والآليات والأساليب التي يمكن إتباعها لتقصي احتياجات المدرسة لتطوير جودة التعليم والتعلم بها، ومنها:

1. العاملين بالمدرسة: وهم كل من يعمل بالمدرسة من قيادات وأعضاء مجلس الإدارة، وكذلك الهيئة الإدارية والتعليمية، والعاملين بالوظائف المختلفة بالمدرسة، والطلاب والطالبات، فهم يمثلون الكوادر البشرية التي يعتمد عليها الأداء المدرسي، ولذلك يجب أن تشملهم أي خطة مدرسية للترقي بمستواهم ومتابعة وتقييم أدائهم.



2. المبنى المدرسي: يؤدي المبنى المدرسي دوراً أساسياً في تحسين الأداء المدرسي والتأثير فيه، فتوفر المرافق المختلفة ونظافة المكان يريح جميع الأطراف، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والأداء المدرسي.
3. ميزانية المدرسة: إن تجويد التعليم يحتاج إلى تغييرات مستمرة، هذه التغييرات لا تخلو من متطلبات مالية وعلى المدرسة أن تكون قادرة على إدارة مواردها المالية، وأن تتنوع في المصادر التي يمكن الاستفادة لتعزيز ميزانيتها لأجل القيام بمشاريعها التعليمية.
4. علاقة المدرسة بالبيت والمجتمع: لا يمكن تجاهل دور العلاقة التفاعلية بين المدرسة والمجتمع والأسرة في الارتقاء بجودة التعليم.
5. المنهج الدراسي: المنهج الدراسي ركن من أركان العملية التعليمية، فيجب أن يلبي احتياجات الطلاب، وأن يراعي مختلف المستويات التعليمية والبيئات المختلفة للطلاب.
6. البيئة التعليمية بمكوناتها وعوامل تأثيرها في العملية التعليمية وفي الأداء المدرسي.  
ومن خلال مراجعة الأدبيات، فإنه يمكن تلخيص عناصر الأداء المدرسي فيما يلي:

#### 1- مدير المدرسة:

يُعد مدير المدرسة المسؤول المباشر عن إدارة مجمل الأنشطة التي تقوم بها المدرسة في كافة جوانب العملية التربوية والتعليمية، فمدير المدرسة كما أوضح عابدين (2002م، ص89) من أهم عناصر الإدارة المدرسية، بل أنه الركيزة الأساسية في الإدارة التعليمية، وعليه يعتمد النظام في بلوغ أهدافه، فهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين بعضهم ببعض، وبين المدرسين والطلاب، وبين الآباء والمعلمين.

وأشار الغامدي (1427هـ، ص8) إلى إن دراسة فاعلية أداء مدير المدرسة تحت تأثير المتغيرات التربوية والبيئية تتطلب اشتقاق معايير موضوعية لتحديد مستوى هذه الفاعلية ضمن أطر نظرية واضحة المعالم، لذا عكف الباحثون على تطوير مقاييس تساهم في تحري مدى فاعلية الإدارة التعليمية في تحقيق أهداف التعليم على المستوى الملموس، ومن أشهر الأدوات التقويمية مقياس السلوك الإداري التعليمي لمدير المدرسة الذي وضعه هالينجر (Hallinger, 1983)، حيث ركز على الأبعاد التالية عند قياس أداء المدير: صياغة أهداف المدرسة، والإعلام عن أهدافها، والإشراف على التدريس وتقويمه، وتنسيق المنهج، ومتابعة تحصيل التلاميذ، والمحافظة على انتظام التدريس، والمتابعة المستمرة لشئون المدرسة، وتحفيز المعلمين، وتشجيع النمو المهني للمعلمين، وتطوير المعايير الأكاديمية للمعلمين، وتوفير حوافز للتعلم.

وحددت وزارة التربية والتعليم (2008م، ص55) المعايير الآتية للتوقعات الأدائية من مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية:

1. يفهم مدير المدرسة أهداف السياسة العامة للتعليم، والأنظمة واللوائح المنظمة للعملية التعليمية.
2. يبني ثقافة مدرسية تربوية تعتمد على رفع مستوى التعلم وغرس التعاون بين منتسبي المدرسة من معلمين وطلاب وأولياء أمور.
3. يساهم في تجويد عمليتي التعليم والتعلم لجميع الطلاب.

4. يدير المدرسة بفعالية ويؤمن المصادر التعليمية الآمنة، لإيجاد بيئة تعليمية مربية.
5. يتعاون مع المعلمين في إيجاد فرص التعاون البناء مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع، لتحقيق أهداف المدرسة.
6. يعمل بأمانة وعدل وصدق وفق الأسس الشرعية والمبادئ الأخلاقية.
7. يتعامل مدير المدرسة مع التقنية الحديثة وتقنيات المعلومات بصورة وظيفية ناجحة.

## 2- الإدارة المدرسية:

تمثل الإدارة المدرسية مدخلاً أساسياً لتطوير التعليم ومؤسساته عن طريق توجيه الأداء لعناصر منظومة المدرسة الفعالة وضبط الجودة ومراقبتها ومتابعتها، ويرى المفتي (2005م، ص110) أنه ينبغي أن تتوافر في عنصر الأداء الإداري المقومات التالية:

- 1- رؤية واضحة حاضرة ومستقبلية لسياسة التعليم وأهدافه. فهم رسالة منظومة المدرسة الفعالة.
- 2- استخدام آليات تنظيمية للتنسيق بين عناصر منظومة المدرسة الفعالة من الناحيتين الأكاديمية والإدارية.
- 3- الالتزام بمبادئ التشاور واحترام الرأي الآخر في صناعة القرار واتخاذ ومتابعة تنفيذه.
- 4- الالتزام بالصرامة والشفافية في العمل الإداري، والتعليمي التربوي
- 5- توظيف مبادئ الإدارة لتوجيه العاملين بالمدرسة الفعالة في حل المشكلات والتغلب على الصعوبات الإدارية والتعليمية.
- 6- تواصل الإدارة مع المؤسسات الأخرى في البيئة المحلية من أجل ربط المدرسة بها.
- 7- استثمار الإمكانيات المختلفة بالمدرسة بأكبر قدر ممكن لتطوير العملية التعليمية.
- 8- تحفيز المشاركين في العملية التعليمية والإدارية للتطوير المستمر وتبني المناخ المناسب لذلك.
- 9- ربط المستويات الإدارية والتعليمية المختلفة والعمل على نجاح عمليات التواصل بينها.
- 10- القدرة على إدارة الأزمات، والإدارة بالأزمات بمرونة وحكمة.
- 11- إشراك الطلاب وأولياء أمورهم، وأفراد من المهتمين بالعملية التعليمية بالبيئة المحلية في العملية الإدارية.

## 3- المعلم:

يُعد دور المعلم في العملية التعليمية وفي تحقيق الأداء المدرسي من أهم الأدوار في العملية التعليمية، فالمعلم كما أشار حجي (2001م، ص13) أكثر العناصر التربوية فاعلية في العملية التعليمية، وهو الركيزة الأساسية في عملية التعليم المدرسي، ويقع عليه مسؤولية كبيرة في رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب.

وحدد علوي (2011م، ص31) والحريزي (2007م، ص132) أهم مؤشرات أداء المعلم لدوره في المدرسة فيما يلي:

- وضع خطة الدرس والخطة اليومية والفصلية، ومراعاة جوانب الإعداد الجيد للدرس.
- اختيار الأنشطة والوسائل التعليمية وطرق التدريس ووسائل التقويم المناسبة.
- تهيئة بيئة صفية نشطة وتوصيل المعرفة إلى الطلاب والقدرة على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال هذه البيئة الصفية، ووضع خطط العلاج المناسبة للطلاب الذين يحتاجون إلى مساعدة.
- إشاعة العلاقات الإنسانية التي يسودها العطف والتوجيه والإرشاد داخل الصف.

- تحفيز وشد انتباه الطلاب، وتكريم المتأخرين. تكوين علاقات ودية مع أولياء الأمور وإطلاعهم على تقارير أبنائهم.
- قدرته على التزود بالمعرفة في تطوير قدراته، وحضور الدورات التي تعدها المدرسة له.
- تكوين علاقات ودية مع زملائه والإدارة المدرسية.
- وضع خطة الدرس بشكل جيد ومحكم. التفاعل مع الإدارة المدرسية والطلاب وأولياء الأمور.
- المشاركة الفاعلة في النشاطات المدرسية. الانضباط والالتزام بالنظام المدرسي.
- توصيل المادة العلمية بطريقة واضحة ومفهومة. ضبط النظام داخل الصف.
- التفاهم مع أولياء الأمور والالتزام بالاجتماعات التي تعدها الإدارة المدرسية.
- تحقيق الأهداف في ميدان المعرفة، والقيم، وتحقيق حاجات الطلاب.

#### 4- العاملين في المدرسة:

العاملون في المدرسة هم كل من يعمل بالمدرسة من إداريين وعاملين وأخصائيين ومشرفي أنشطة وغيرهم، وهم كما أشارت سهير أبو العلا (2010م، 360) يمثلون العنصر الأساسي في أي منظمة، فقيمهم ومعتقداتهم هي التي يتوقف عليها نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، والوظائف ستتغير من بسيطة إلى وظائف متعددة الأبعاد، ولذلك فالعمل في المدرسة سيصبح أكثر تحدياً وأكثر تكافؤاً عندما يتم تحقيق العاملين فيها للأداء المثالي أو الأفضل.

#### 5- البيئة التعليمية:

تعد البيئة التعليمية مكوناً رئيسياً من مكونات الأداء المدرسي، وتشمل البيئة التعليمية كافة الجوانب المادية والتربوية والإدارية، ويتوقف نجاح العملية التعليمية على البيئة التعليمية التي يحدث فيها التعلم، فالبيئة التعليمية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف التعليم جنباً إلى جنب مع المعطيات التربوية من مناهج وطرق تدريس ومعلمين، ولكي تتحقق أهداف التعليم، لابد أن تكون البيئة التعليمية جاذبة ومشوقة، وأن يشعر فيها المتعلمون بالراحة والأمن والتحدي وتحفزهم على التعلم، ويتحقق هذا من خلال عدد من الخصائص التي يرى علوي (2011م، ص37) أنه يجب توفرها في البيئة التعليمية لتحقيق أفضل أداء، ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

1. أن تكون البيئة التعليمية مريحة وجذابة ومجهزة بالأجهزة والتقنيات والمواد التعليمية اللازمة، ومنظمة على نحو يتيح للطلاب فرص التعليم الفردي والتعليم في مجموعات.
2. وجود رسالة واضحة للبيئة، تُظهر بجلاء ما تركز عليه المدرسة وما تسعى إلى إنجازه وما تهتم به وتقدره، فيكون للعاملين فيها من (إداريين ومعلمين وكذلك الطلاب) توقعات واضحة عن الأدوار التي عليهم تأديتها.
3. أن تكون بيئة آمنة لا يحس فيها المتعلم بالخوف أو القلق أو التهديد.
4. أن تكون بيئة ترضي المتعلم وتحرض على تعلمه ونمائه، وتحثه على بذل كل جهد مستطاع في التعلم، وتحاول إشغاله بالتعلم وانهماكه فيه وصبره عليه، وبذل أقصى طاقته لتحصيل العلم والمعرفة.
5. أن تتسم البيئة بالتشاركية ويقصد بذلك أن تكون عملية التعلم فيها عملية تشاركية يسهم فيها المعلمون والطلاب معاً، ويكون دور المعلم فيها دور المرشد وليس دور الملحق للمعلومات.

6. أن تقوم البيئة على الضبط أو التسيير الذاتي، ومعنى ذلك أن يتعلم الطلاب في هذه البيئة كيف يضبطوا سلوكهم وتصرفاتهم بأنفسهم، على نحو يسهل تعلمهم ونمائهم.

7. أن يتسم صنع القرار بالمشاركة ولا ينفرد به مدير المدرسة أو المعلم.

### العوامل المؤثرة في الأداء المدرسي:

تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء المدرسي، وقد حدد البديوي (2010م، 63) أهم العوامل المؤثرة في الأداء المدرسي فيما يلي:

- 1- وضوح أهداف المدرسة: المدرسة كأي مؤسسة يجب أن يكون لها أهداف محددة وأن عليها أن تخطط لها جيداً لتنفيذها فكلما كانت المدخلات ذات جودة كلما انعكس ذلك على الأداء المدرسي فهناك أهداف قصيرة المدى وأخرى متوسطة والقسم الثالث قريبة المدى، وغالباً ما تضع المدارس خططها لعام أو عامين، وتعد النظرة للمدرسة على أنها منفذة قرار وليست شريكة فيه من أكثر معوقات الأداء المدرسي ومن العوامل المهمة المؤثرة فيه.
- 2- ثقافة المدرسة: تؤدي المدرسة دوراً كبيراً في الرقي بأدائها، حيث إن تعاون الإدارة مع المعلمين له دور كبير في جودة الأداء المدرسي، كما أن الحوار داخل المدرسة عامل مهم ومؤثر في جودة الأداء المدرسي، فالحوار المباشر مع المعلمين لمناقشة بعض المشكلات المدرسية كالتسرب الدراسي مثلاً يسهم في تعزيز قاعدة التعاون ورفع درجة التعاون إلى مستوى التشاور الجماعي. وأما بالنسبة للشراكة فيجب على الإدارة أن تجعل العاملين شركاء في تطوير جودة العمل بها.
- 3- أهمية الخطة التنفيذية في تجويد أداء المدرسة: وجود الخطة له دور كبير في تحقيق أمور كثيرة، فوجود خطة تنفيذية يخفف من ضغوط العمل على العاملين بالمدرسة، كم أن الخطة ترسم أهدافاً واضحة وقابلة للقياس، وللخطة دور كبير في التعليم والتعلم من حيث تشخيص احتياجات الطلاب والمعلمين، وتحديد طرق ووسائل تليبيتها، وهذا بدوره يسهم في تطوير أداء المعلمين والعاملين من خلال التقويم الذاتي والتدريب في موقع العمل.
- 4- التعاون بين أفراد المدرسة والمجتمع: يؤدي التعاون بين المدرسة والمجتمع دوراً كبيراً في تخفيف الأعباء المالية من حيث تمويل بعض المشاريع التي تحتاجها المدرسة، وتفهم ودعم المجتمع لخطط الارتقاء بالمدرسة وتحسين أدائها. ويرى الباحث أن الأداء المدرسي يتأثر ببعض العوامل المهمة، منها مستوى الخطة الموضوعية، ودرجة التكامل بين جوانبها، وتوزيع المسؤوليات عن تنفيذها على العاملين بالمدرسة، ومدى إشراكهم في إعداد الخطة وتنفيذها والرقابة عليها في مراحلها المختلفة، ذلك أن الشراكة في التخطيط عنصر نجاح مهمة عند تنفيذ الخطة، وتنفيذ الخطة هو عصب الأداء، لأن الأداء الجيد ينبثق عن خطة دقيقة وواضحة الأهداف والخطوات تراعي واقع البيئة المدرسية وإمكاناتها وظروف العاملين فيها وتحرص على رضاهم من خلال إشراكهم في إعدادها وتنفيذها، ودراسة مشاكلهم، والعمل على وضع حلول مناسبة لها. كما يتأثر الأداء المدرسي بدرجة التعاون بين الإدارة والعاملين في المدرسة، وتفهم ضغوط العمل ومشكلاته، والتعامل معها بطريقة متوازنة ومناسبة.

### معايير الأداء المدرسي الفعال:

تعني معايير الأداء المدرسي كما أوضحت نادية علي (2002م، 210) تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في النظام التعليمي بالمدرسة، والتي تتمثل في: جودة الإدارة، وسياسة القبول، والبرامج التعليمية من حيث (أهدافها، وطرائق التدريس المتبعة، ونظام التقويم والامتحانات) وجودة المعلمين، والأبنية والتجهيزات المادية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين.

ويرى زامل (2013م، 353) أن الأداء المدرسي الفعال يُعد من الموضوعات التي تثير اهتمام التربويين والإداريين؛ لما له من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى فاعليتهم، وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين جميع العناصر العاملة وتحديد الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها.

وقد تعددت محاولات وضع معايير للأداء المدرسي الفعال، ومن هذه المحاولات المؤشرات التي وضعها فرانسيس (Francis, 1996, P7)، والتي تتلخص فيما يلي:

- 1- أن تحقق المدرسة أهدافها المرتبطة بتقديم الخدمات التعليمية بصورة منتظمة، مع تحقيق الأهداف المرتبطة بجودة العمل داخلها.
- 2- مرونة المدرسة بما يسمح بتعديل عملياتها وهياكلها بأقل تأثير ممكن على النظام في حال مواجهة أي ضغوط خارجية.
- 3- التوافق بين ثقافة المدرسة ورؤيتها الكلية وهيكلها التنظيمي؛ بحيث يدعم كل منهما الآخر عندما تسعى المدرسة لتحقيق أهدافها المرتبطة بالجودة.
- 4- أن تستفيد المدرسة من الفرص المتاحة لها بما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة.
- 5- تمتع العاملين بمستوى التزام داخلي عالي، ودافعية نحو العمل، بحيث يصبح هذا الالتزام بمثابة الطاقة التي تدفع المدرسة نحو تحقيق أهدافها.
- 6- أن يتوافر لدى العاملين المهارات والموارد والتكنولوجيا اللازمة للقيام بوظائفهم وفقاً للمستوى المرجو من الأداء.
- 7- تمكين وتفويض العاملين المناسبين، ومنحهم الاستقلالية وتوفير المعلومات المرتبطة بوظائفهم.
- 8- فتح قنوات اتصال بين المدير والعاملين بصورة مستمرة باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- 9- توفر مناخ إيجابي بالمدرسة يساعد على إقامة علاقات تعاونية بين العاملين ويشجع على التعلم والتنمية المستمرة.
- 10- تشكيل فرق عمل خاصة لمعالجة القضايا الملحة بالمدرسة.

#### تقييم الأداء المدرسي:

تعد المدرسة الوحدة الأهم في النظام التعليمي والقاعدة الأساسية لمجمل تطبيقاته، إذ لا يتحقق النجاح للنظام التعليمي إلا بنجاح المدرسة في أداء مهمتها، وهذا النجاح يتطلب تقييم أداء المدرسة، ويهدف تقييم أداء المدرسة كما أشار علوي (2011م، 22) إلى ما يلي:

- 1- جعل مدير المدرسة على بيئة تامة بما تحويه مدرسته منذ بداية العام الدراسي وترتيب وقته حسب أولويات البداية الفصلية للمدرسة.
- 2- إشعار المدرسين بالمتابعة الدقيقة للواجبات المنزلية وجعل مدير المدرسة على بيئة من مستوى أداء الواجبات بين الطلاب.
- 3- اهتمام المدرس بكتابة الإعداد إذا ما شعر بالمتابعة الجيدة ومحاولة الابتكار والتجديد في المواضيع المحضرة.
- 4- تميز الوسائل استخداماً وإنتاجاً إذا ما كان هناك تقويم مما يجعلها تؤدي الغرض المطلوب منها.
- 5- تحسن مستوى أداء المعلم وجديته إذا ما شعر بالمتابعة والتشجيع من رئيسه وجعله متميزاً بين زملائه وقوة حسنة لهم.

6- متابعة النشاط للمدرس تخطيطاً وأداءً وتقويماً.

7- الاطلاع على برامج المكتبة والتأكد من تأديتها للغرض الذي أنشئت من أجله.

8- متابعة مدى الاستفادة من المختبر المدرسي فيما يحقق الهدف الذي وجد من أجله.

9- الاستفادة من الزيارات الميدانية بين مدير المدرسة ومدرسيه وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.

10- المتابعة المستمرة للعاملين واطلاعهم على ملاحظات مدير المدرسة عنهم وتبادل النقاش الهادف إلى تحسين العقلية التربوية للمعلم.

ويكون التقييم إما مستمراً أثناء القيام بتنفيذ النشاط المدرسي، أو بعد الانتهاء من عملية التنفيذ، ويجب أن يركز على مدى تمكن المدرسة من تحقيق أولوياتها وأهدافها ومن الجوانب التي يجب أن يركز هذا النوع من التقييم والذي يتم من قبل المدرسة أو المنطقة أو الوزارة على عدة جوانب، منها:

- الإجراءات التي اتبعتها المدرسة في التحضير للخطة التنفيذية وتنفيذها وتقويمها.
- الإنجازات التي حققتها المدرسة خلال عمر الخطة وفق المؤشرات التي تعمل بها المدرسة من خلالها.
- الصعوبات التي تواجهها المدرسة ومقترحات لتذليل هذه الصعوبات.
- الأهداف التي تنوي المدرسة التخطيط لها في خطتها القادمة.

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي:

كما أجرى الزبون وحسن (Al-Zboon & Hasan, 2012) دراسة للتعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الحكومية الثانوية بمدينة عمان الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الثانوية الحكومية في عمان كانت متوسطة على جميع الجوانب، مع عدم وجود فروق بين المديرين والمشرفين في تقدير درجة التطبيق.

كذلك أجرى العلوي (2012م) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان ومعوقاته، ووضع تصور مقترح لتفعيله، وقد أظهرت نتائج الدراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة عالية، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيله والحد من معوقات تطبيقه.

وقام أبو ناصر (2011م) بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو توظيف التخطيط الاستراتيجي في ممارساتهم الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها أن معظم مديري المدارس لديهم اتجاهات إيجابية نحو توظيف التخطيط الاستراتيجي في ممارساتهم الإدارية، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل والخبرة في الإدارة والدورات التدريبية.

وهدف دراسة العامودي (2011م) إلى التعرف على درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها من وجهة نظر الهيئة التعليمية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودرجة أهميتها كانت عالية جداً، وأن هناك فروق دالة في درجة التوفر والأهمية تعزى لنوع العمل لصالح مديري المدارس، ووجود فروق في الأهمية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الذين تتراوح خبراتهم بين 5-10 سنوات.

وسعت دراسة التنكارت (Altinkurt,2010) إلى التعرف على مواقف واتجاهات العاملين بمديرية التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوي بمدينة كوتاهية التركية نحو التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن مواقف عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه التخطيط الاستراتيجي، مع وجود عدم الثقة ومقاومة من الموظفين نحو استخدام التخطيط الاستراتيجي بسبب نقص المعلومات المتعلقة به، كما أظهرت النتائج وجود فروق في الاتجاهات والمواقف تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الخبرات الأعلى.

وأجرى ستاين وهولتر (Steyn& Wolhuter, 2010) دراسة هدفت إلى وضع تصور لتطوير المدارس بجنوب أفريقيا باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق فاعلية التعليم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي عالج بدرجة كبيرة العديد من المشاكل المتعلقة بالانضباط المدرسي، والتسرب والتغيب، وأدى إلى تحسين الوضع الإداري ومعدلات نجاح الطلاب.

وسعت دراسة الحوسني (2009م) إلى التعرف على درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وهدف دراسة سكيك (2008م) إلى التعرف على وسائل تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين ضعيف وعالية، وتم تحديد أساليب تنمية التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري المدارس لممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، مستوى الخطة، والمنطقة التعليمية.

## 2.2.2. الدراسات ذات الصلة بالأداء المدرسي:

أجرت الخيري (2014م) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف التخصص، لصالح التخصص العلمي؛ بينما لم توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما أجرى العتيبي (1435هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها أن درجة ممارسات الصلاحيات الإدارية والفنية كانت بدرجة عالية، وأن دور الصلاحيات في تحسين أداء الإدارة المدرسية كان بدرجة عالية، ولم تظهر الدراسة وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

وقام العتيبي (2014م) بإجراء دراسة هدفت إلى واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية كان بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين وبدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين.

وهدفت دراسة آل تميم (2013م) إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس ووكيلاتها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة طبقت على 81 مديرة ووكيلة للمدارس الثانوية الأهلية للبنات بشمال مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية كان بدرجة عالية جداً، مع عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة أو الدورات التدريبية.

كما أجرى الزاملي وآخرون (2012م) دراسة هدفت إلى تقويم نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير العينة لواقع نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان كان بدرجة عالية في محاور إعداد التقرير النهائي، والأهداف، والخطة، والأدوات، وبدرجة متوسطة في محاور الإشراف والمتابعة، والبرامج التدريبية، والتغطية الإعلامية، والتكلفة المالية.

وقام علوي وآخرون (2011م) دراسة هدفت إلى تقويم الأداء الإداري لمدارس التعليم الأساسي بجمهورية اليمن، وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج تقويم الأداء الإداري والفني لمدير المدرسة، وكذلك أداء المعلم، والمنهج، والمبنى والتجهيزات، في كل المؤشرات، كان بدرجة متوسطة، ولم توجد فروق تعزى لمتغيرات المنطقة، أو المؤهل، أو الخبرة.

وهدفت دراسة جودل وآخرون (Goedel, El at, 2009) إلى التعرف على تصورات مديري المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الأمريكية لاستخدام أساليب التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على 16 مدير مدرسة و4 فرق عمل من المعلمين المشتركين في لجان المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يساهم في تحسين فاعلية المدرسة وتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية.

### 3. إجراءات الدراسة المنهجية

#### 1.3. منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والذي يعرفه القحطاني وآخرون (2010م) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينه كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" ص179، ويُعد المنهج الوصفي المسحي الأنسب للدراسة الحالية من حيث أدواتها وأهدافها، وإمكانية تطبيق أداة الدراسة على معظم أفراد المجتمع.

#### 2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة جميع القيادات التربوية لتعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، وعددهم 103 قائداً، بواقع 67 مديراً للمدارس الثانوية، و30 قائداً بمكاتب التربية والتعليم (مدير المكتب - مساعد مدير المكتب - مشرف إدارة مدرسية)، و6 قيادات في إدارة التعليم (مدير التعليم - مساعد مدير التعليم - مدير الإشراف التربوي).

وقد تم توزيع أداة الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع أفراد مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) الأعداد الموزعة والمستردة والعدد النهائي للاستبانة.



## جدول (1) أعداد الاستبانات الموزعة والعدد النهائي

م	فئات مجتمع الدراسة	العدد الموزع	العدد المسترد	العدد النهائي/المجتمع	
				العدد	النسبة
1	قيادات إدارة التعليم	6	6	6	100%
2	قيادات مكاتب التربية والتعليم	30	29	29	96.7%
3	مدير مدرسة	67	62	61	91%
	الإجمالي	103	97	96	93.2%

يتضح من الجدول (1) أنه تم توزيع أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد معظم الاستبانات واتضح أنها صالحة للتحليل بنسبة 100% من قيادات إدارة التعليم، و96.7% من قيادات مكاتب التربية والتعليم، و91% من مديري المدارس الثانوية، وبذلك مثلت الاستبانات الصالحة للتحليل 93.2% من مجتمع الدراسة. وفيما يلي توضيح لخصائص مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الثانوية للدراسة:

أولاً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي:

## جدول (2) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي

م	العمل	العدد	النسبة
1	قيادات إدارة التعليم	6	6.25%
2	قيادات مكاتب التربية والتعليم	29	30.21%
3	مدير مدرسة	61	63.54%
	الإجمالي	96	100%

ثانياً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

## جدول (3) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	بكالوريوس	65	67.7%
2	دراسات عليا	31	32.3%
	الإجمالي	96	100%

يتضح من الجدول (3) أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس بنسبة 67.7%، بينما وجد أن 32.3% من الحاصلين على الدراسات العليا.

ثالثاً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة:

جدول (4) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

م	الخبرة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	2	2.1%
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	6	6.3%
3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	9.4%
4	15 سنة فأكثر	79	82.3%
الإجمالي		96	100%

جدول (5) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة بعد دمج فئات الخبرة

م	الخبرة	العدد	النسبة
1	أقل من 15 سنة	17	17.7%
2	15 سنة فأكثر	79	82.3%
الإجمالي		96	100%

يشير الجدول (5) إلى أن مجتمع الدراسة توزع بنسبة 82.3% لذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر، و17.7% لذوي الخبرة الأقل من 15 سنة.

### 3.3. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم إعدادها بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي مثل دراسة العتيبي (2014م) وأبو ناصر (2011م) والعامودي (2011م) ونور الدين (2008م)، وقد تكونت الأداة في صورتها الأولية من جزأين (ملحق رقم 1):

1- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، وتمثل في المتغيرات الثانوية التالية: الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، والخبرة.

2- الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء عبارات الاستبانة، حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (48) عبارة موزعة على ثلاثة محاور على النحو التالي:

1- المحور الأول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير العملية الإدارية، وتكون هذا المحور من (16) عبارة.

2- دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير البيئة التعليمية، وتكون هذا المحور من (17) عبارة.

3- دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير أداء العاملين بالمدرسة، وتكون هذا المحور من (15) عبارة.

ولتقدير الاستجابة تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي لتحديد درجات الاستجابة؛ بحيث تم إعطاء الدرجة (5) للاستجابة "عالية جداً"، والدرجة (4) للاستجابة "عالية"، والدرجة (3) للاستجابة "متوسطة"، والدرجة (2) للاستجابة "منخفضة"، والدرجة (1) للاستجابة "منخفضة جداً".

وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة لكل عبارة ومحور من محاور الاستبانة؛ حيث تم تحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (5) وأدنى قيمة (1)؛ ثم قسمة الناتج على (5)، فكانت النتيجة (0.8)، ويتم طرح المدى من المتوسط على التدرج، كما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6) معيار الحكم على استجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأداة

درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المتوسط	5 - 4,2	3,4 إلى أقل من 4,2	2,6 إلى أقل من 3,4	1,8 إلى أقل من 2,6	1 إلى أقل من 1,8

وبعد ذلك تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وفيما يلي توضيح لطرق التأكد من الصدق والثبات:

### 1.3.3. صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق أداة الدراسة بالطريقتين التاليتين:

#### (أ) الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 2)، وذلك بغرض النظر في انتماء عباراتها للمحاور، ودقة ووضوح الصياغة وصحتها، وأهمية العبارة، مع اقتراح التعديلات والإضافات اللازمة، وقد أبدى المحكمون مجموعة من التعديلات التي تم الأخذ بها، حيث تم حذف وتعديل بعض العبارات على النحو التالي:

1- المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير العملية الإدارية، تم تعديل صياغة خمس عبارات، كما تم حذف أربع عبارات، وهي العبارات التي نصت على (وضع الأهداف والخطط والسياسات المدرسية وفق أسس علمية، تحسين عملية تقييم الأداء المدرسي من جميع جوانبه، صنع قرارات دقيقة وواضحة، والاستثمار العملي للصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية من خلال التفويض واتخاذ القرارات)، إضافة إلى تم نقل العبارة (التخطيط للأنشطة المدرسية المناسبة) من المحور الثاني إلى المحور الأول، وبذلك أصبح عدد عبارات المحور الأول (13) عبارة بدلاً من (16) عبارة.

2- المحور الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير البيئة التعليمية، تم تعديل صياغة ثلاث عبارات، وحذف خمس عبارات، وهي العبارات (تنشيط سير العمل داخل المدرسة، تنمية التنافس الإيجابي داخل المدرسة، مواجهة مشكلات وتحديات العمل المدرسي وتقديم الحلول المناسبة في الوقت المناسب، تحديد الاحتياجات المادية اللازمة للمدرسة، وتحفيز العمل الجماعي في المدرسة)، إضافة إلى نقل العبارة (التخطيط للأنشطة المدرسية المناسبة) للمحور الأول، وبذلك أصبح عدد عبارات المحور الثاني (11) عبارة بدلاً من (17) عبارة.

3- المحور الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير أداء العاملين بالمدرسة، تم تعديل صياغة عبارتين، وحذف خمس عبارات، وهي (تحفيز العاملين للعمل بروح الفريق داخل المدرسة، زيادة التزام العاملين بالمهام الموكلة لهم، تنمية مهارات الحصول على المعلومات لدى العاملين، الارتقاء بمهارات السلوك الفعال لدى العاملين بالمدرسة وضع خطط علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين والعاملين بالمدرسة)، وبذلك أصبح عدد عبارات المحور (10) عبارات، بدلاً من (15).

وفي ضوء هذه التعديلات، أصبح عدد عبارات الاستبانة (34) عبارة بدلاً من (48) عبارة، واعتبر ذلك صدقاً ظاهرياً للاستبانة.

#### (ب) صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومشرفاً بمكتب الجموم، وتم استبعادهم من مجتمع الدراسة عند التطبيق النهائي للأداة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (7) صدق الاتساق بين العبارات ومحاورها في أداة الدراسة

تطوير أداء العاملين		تطوير البيئة التعليمية		تطوير العملية الإدارية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.830**	1	.791**	1	.741**	1
.801**	2	.704**	2	.669**	2
.772**	3	.712**	3	.770**	3
.939**	4	.824**	4	.778**	4
.844**	5	.789**	5	.739**	5
.673**	6	.827**	6	.660**	6
.903**	7	.836**	7	.626**	7
.828**	8	.789**	8	.744**	8
.822**	9	.775**	9	.656**	9
.819**	10	.754**	10	.834**	10
		.654**	11	.407*	11
				.729**	12
				.635**	13

\* دال عند مستوى الدلالة (0.05) \*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01)

ويوضح الجدول التالي قيم الارتباط بين محاور الأداة وبعضها وبين المحاور والدرجة الكلية:

جدول رقم (8) قيم الارتباط بين محاور أداة الدراسة الفرعية والدرجة الكلية للأداة

المحاور	تطوير العملية الإدارية	تطوير البيئة التعليمية	تطوير أداء العاملين	الدرجة الكلية
تطوير العملية الإدارية	-	.848**	.682**	.903**
تطوير البيئة التعليمية	.848**	-	.811**	.960**
تطوير أداء العاملين	.682**	.811**	-	.909**

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01)

### 2.3.3. ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومشرفاً من غير عينة الدراسة، ثم تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحاور	الثبات
1	تطوير العملية الإدارية	0.920
2	تطوير البيئة التعليمية	0.940
3	تطوير أداء العاملين	0.957
	الثبات الكلي للأداة	0.956

يوضح الجدول (9) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ، حيث تراوحت قيم الثبات للمحاور بين (0.920-0.957)، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للأداة (0.956)، وهي قيم مرتفعة وتضمن إلى تطبيق الأداة على مجتمع الدراسة.

### 4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سوف تتم المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف مجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير درجة الاستجابة على عبارات الاستبانة ومحاورها.
- معامل الارتباط البسيط لبيرسون، لتقدير العلاقة الارتباطية لصدق الاتساق الداخلي.
- معادلة ألفا كرونباخ، للتعرف على ثبات أداة الدراسة.
- اختبارات للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين لحساب الفروق تبعاً لمتغيري: المؤهل العلمي والخبرة.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه لحساب الفروق تبعاً لمتغير العمل الحالي.
- اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق إن وجدت.

## 4. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يستعرض الفصل الحالي النتائج التي توصلت لها الدراسة الميدانية، ومناقشة وتفسير هذه النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

## عرض نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير العملية الإدارية من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ورتبة عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية، والجدول رقم (10) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ورتبة عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية

م	العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	وضع الخطط المناسبة لواقع العمل	1	4.20	0.749	عالية جداً
2	اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المدرسة في الوقت المناسب	4	4.04	0.794	عالية
3	ربط رسالة المدرسة برؤيتها المستقبلية	9	3.92	0.932	عالية
4	تكامل الوظائف الإدارية داخل المدرسة	13	3.76	0.949	عالية
5	تطوير عملية مراقبة الأداء داخل المدرسة	6	3.98	0.894	عالية
6	تنظيم الموارد والإمكانات (المادية والبشرية) المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعية	7	3.95	0.759	عالية
7	تحسين عملية الاتصال داخل المدرسة	2	4.18	0.696	عالية
8	استخدام الأساليب العلمية في الإدارة	10	3.89	0.928	عالية
9	إدارة الأزمات في المدرسة	5	4.00	0.821	عالية
10	التخطيط الفعال لحل مشكلات المدرسة	8	3.93	0.837	عالية
11	دعم استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية	3	4.06	0.751	عالية
12	تعزيز المشاركة في الإدارة المدرسية	11	3.86	0.913	عالية
13	التخطيط للأنشطة المدرسية المناسبة	12	3.81	0.812	عالية
	الدرجة الكلية للمحور		3.97	0.583	عالية

يشير الجدول (10) إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير العملية الإدارية كان بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور 3.97، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.583 وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير العملية الإدارية.

### عرض نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: ما دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير البيئة التعليمية من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ورتبة عبارات دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير البيئة التعليمية، والجدول رقم (11) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ورتبة عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير البيئة التعليمية

م	العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المتابعة الدقيقة لسير العملية التعليمية في المدرسة	3	4.07	0.798	عالية
2	تقوية الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي	8	3.74	0.873	عالية
3	توزيع المهام داخل المدرسة بطريقة مناسبة	2	4.17	0.804	عالية
4	الاستفادة القصوى من طاقات العاملين بالمدرسة	5	4.01	0.957	عالية
5	التنبؤ بمشكلات العمل المدرسي والاستعداد لها	11	3.59	0.901	عالية
6	تفهم حاجات العاملين والطلاب المختلفة	9	3.72	0.948	عالية
7	تحديد الأهداف الاستراتيجية الممكن تنفيذها	10	3.69	0.966	عالية
8	تدعم تبادل الخبرات بين أفراد المجتمع المدرسي.	7	3.85	0.794	عالية
9	زيادة التواصل الفعال بين مدير المدرسة وأعضاء العمل المدرسي.	1	4.22	0.683	عالية جداً
10	تحفيز العمل التعاوني في المدرسة.	4	4.06	0.831	عالية
11	توفير مناخ إيجابي عام يدعم التواصل الفعال.	6	3.92	0.948	عالية
	الدرجة الكلية للمحور		3.91	0.643	عالية

يشير الجدول (11) إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير البيئة التعليمية كان بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور 3.91، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.643 وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير البيئة التعليمية.

## عرض نتائج السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: ما دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير أداء العاملين بالمدرسة من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ورتبة عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالمدرسة، والجدول رقم (12) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ورتبة عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين بالمدرسة

م	العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعزيز ثقة مدير المدرسة في رسم السياسات الداعمة لتحقيق الأهداف الموضوعية	5	4.00	0.753	عالية
2	تحفيز العاملين على أداء أدوارهم الوظيفية بطريقة صحيحة	2	4.15	0.665	عالية
3	تحفيز العاملين على العمل المبدع داخل المدرسة	3	4.06	0.915	عالية
4	تعميق الرؤية المتكاملة لدى العاملين بالمدرسة	10	3.74	0.997	عالية
5	تنمية روح المسؤولية لدى العاملين تجاه المدرسة وأهدافها	4	4.04	0.893	عالية
6	تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالمدرسة	1	4.17	0.735	عالية
7	تحسين المهارات الإدارية والتنظيمية لدى العاملين بالمدرسة	9	3.79	0.917	عالية
8	تحسين قابلية العاملين بالمدرسة للتغيير	7	3.91	0.859	عالية
9	تطوير مهارات القيادة لدى العاملين بالمدرسة	6	3.96	0.845	عالية
10	تبني اتجاه النمو المهني المستمر لجميع العاملين بالمدرسة	8	3.83	0.937	عالية
	الدرجة الكلية للمحور		3.96	0.657	عالية

يتضح من الجدول (12) إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير أداء العاملين كان بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور 3.96، بانحراف معياري بلغت قيمته 0.657 وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير أداء العاملين.

## الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة:

نص السؤال الرئيس للدراسة على: ما دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لكل محور ورتبته، وكذلك الدرجة الكلية للأداء، والجدول (13) يوضح ذلك.



## جدول (13) الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي

م	المحاور	الرتبة	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	تطوير العملية الإدارية	1	3.97	عالية
2	تطوير البيئة التعليمية	3	3.91	عالية
3	تطوير أداء العاملين	2	3.96	عالية
	الدرجة الكلية			عالية

يتضح من الجدول (13) أن دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل 3.95، وقد تقاربت متوسطات المحاور وجاء جميعها بدرجة عالية، حيث جاء محور دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.97، تلاه محور دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين بمتوسط 3.96، وفي الترتيب الأخير محور دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير البيئة التعليمية بمتوسط 3.91.

## عرض نتائج السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات: الوظيفة الحالية، المؤهل، والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي البسيط (ANOVA) للتعرف على مدى وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات: الوظيفة الحالية، المؤهل، والخبرة، وفيما يلي توضيح ذلك:

## أولاً: الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية:

يوضح الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمدى وجود فروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لاختلاف وظائفهم الحالية:

## جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقاً لاختلاف وظائفهم

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تطوير العملية الإدارية	بين مج	3.573	2	1.787	5.785	.004
	داخل مج	28.719	93	.309		
	المجموع	32.292	95			

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تطوير البيئة التعليمية	بين مج	4.633	2	2.317	6.205	.003 دالة
	داخل مج	34.721	93	.373		
	المجموع	39.354	95			
تطوير أداء العاملين	بين مج	3.524	2	1.762	4.378	.015 دالة
	داخل مج	37.435	93	.403		
	المجموع	40.960	95			
الدرجة الكلية	بين مج	3.845	2	1.923	6.420	.002 دالة
	داخل مج	27.850	93	.299		
	المجموع	31.696	95			

يتضح من الجدول (13) أن قيم (ف) لجميع المحاور والدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيم ف (5.785 - 6.205 - 4.378 - 6.420) للمحاور وللدرجة الكلية، وكانت قيم دلالتها دلالة (0.04 - 0.003 - 0.015 - 0.002) على الترتيب، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم حساب اختبار شيفيه، والجدول (15) يوضح النتائج.

جدول (15) نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاهات الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقاً لاختلاف وظائفهم

المحور	العمل	المتوسط الحسابي	قيادات إدارة التعليم	قيادات مكاتب التربية	مدير مدرسة
تطوير العملية الإدارية	قيادات إدارة التعليم	4.32			
	قيادات مكاتب التربية	3.69			-.37592*
	مدير مدرسة	4.07			.37592*
تطوير البيئة التعليمية	قيادات إدارة التعليم	4.12			
	قيادات مكاتب التربية	3.58			-.47073*
	مدير مدرسة	4.05			.47073*
تطوير أداء العاملين	قيادات إدارة التعليم	4.30			
	قيادات مكاتب التربية	3.69			-.37773*
	مدير مدرسة	4.06			.37773*
الدرجة الكلية	قيادات إدارة التعليم	4.25			
	قيادات مكاتب التربية	3.65			-.40813*
	مدير مدرسة	4.06			.40813*

ويعزو الباحث اتجاه الفروق لصالح مديري المدارس لكونهم الأكثر احتكاكاً بالعمل بالمدرسي بواقع أنهم قيادات المستوى التنفيذي الذي تظهر فيه أدوار التخطيط الاستراتيجي المباشرة في تطوير الأداء، فهم المتابعون للعمل والعوامل المؤثرة فيه عن قرب، وبالتالي يمكنهم تحديد أدوار التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي بصورة أكثر دقة من باقي القيادات في المستويات الإدارية الأعلى.

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (16) نتائج اختبار ت لمدى وجود فروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية:

جدول (16) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تطوير العملية الإدارية	بكالوريوس	65	3.969	.655	.00397	.037	غير دالة
	دراسات عليا	31	3.965	.399			
تطوير البيئة التعليمية	بكالوريوس	65	3.927	.704	.04457	.355	غير دالة
	دراسات عليا	31	3.883	.502			
تطوير أداء العاملين	بكالوريوس	65	3.975	.674	.03345	.238	غير دالة
	دراسات عليا	31	3.942	.627			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	65	3.957	.624	.02733	.238	غير دالة
	دراسات عليا	31	3.930	.472			

ويعزو الباحث عدم وجود فروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، لكون جميع القيادات تعمل في بيئة عمل متشابهة، وأن ممارسة العمل واطلاعهم على واقعه أكثر تأثيراً على رؤيتهم وتقديرهم للأدوار من تأثير المؤهل العلمي.

ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير الخبرة

يوضح الجدول (17) نتائج اختبار ت لمدى وجود فروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

جدول (17) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تطوير العملية الإدارية	أقل من 15 سنة	17	4.04	.776	.08294	.530	غير دالة
	15 سنة فأكثر	79	3.95	.537			

.932 غير دالة	.086	.01489	.815	3.93	17	أقل من 15 سنة	تطوير البيئة التعليمية
			.606	3.91	79	15 سنة فأكثر	
.205 غير دالة	-1.303-	-.22144-	.630	3.78	17	أقل من 15 سنة	تطوير أداء العاملين
			.659	4.00	79	15 سنة فأكثر	
.820 غير دالة	-.231-	-.04121-	.689	3.91	17	أقل من 15 سنة	الدرجة الكلية
			.555	3.96	79	15 سنة فأكثر	

ويعزو الباحث عدم وجود فروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة إلى أن الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مستوى الإدارة المدرسية بدأ حديثاً، وأن اعتبار الخطة الاستراتيجية أحد متطلبات عمل الإدارة المدرسية لا يتجاوز عمره خمس سنوات، مما يعني أن معظم القيادات تتساوى تقريباً في معارفها وتقديراتها حول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي.

#### 5. نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة وزعت على القيادات الإدارية في مستوى إدارة التعليم ومكاتب التربية والتعليم والمدارس الثانوية، وتم تحليل البيانات وعرضها ومناقشتها في الفصل الرابع، ويتناول الفصل الحالي تلخيصاً لهذه النتائج، مع تقديم عدد من التوصيات والمقترحات في ضوء هذه النتائج.

#### 1.5. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت النتائج أن تقدير القيادات التربوية لدور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي كان بدرجة عالية في الدرجة الكلية وفي المحاور الفرعية: تطوير العملية الإدارية، تطوير البيئة التعليمية، وتطوير أداء العاملين.
- 2- جاء ترتيب المحاور حسب أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في تطويرها على النحو التالي: تطوير العملية الإدارية، تطوير أداء العاملين، تطوير البيئة التعليمية.
- 3- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ككل وفي تطوير العملية الإدارية والبيئة التعليمية وأداء العاملين كل على حده، تعزى لمتغير الوظيفة الحالية لصالح مديري المدارس.
- 4- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ككل وفي تطوير العملية الإدارية والبيئة التعليمية وأداء العاملين كل على حده، تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.

**2.5. توصيات الدراسة:**

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، فإنه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- 1- دعم دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير العملية الإدارية بالمدارس، وذلك من خلال وضع خطط إستراتيجية إرشادية لقادة المدارس للاسترشاد بها في التخطيط للعمل الإداري بالمدرسة، بحيث يتم ربطها بنظام الإدارة التربوية الموحد "نور" ونظام "فارس" لإدارة موارد المدرسة، وأن يراعى تناسب النماذج الاسترشادية مع معظم المدارس والموارد المتاحة وصلاحيات مديري المدارس، إضافة إلى دعم الاتصال المتعدد الاتجاهات، وتضمينها نماذج من المشكلات المدرسية المتكررة وطرق مواجهتها في ضوء التخطيط الاستراتيجي.
- 2- تعزيز المشاركة في الإدارة المدرسية واتخاذ القرارات، ويتطلب ذلك مزيداً من الصلاحيات لمديري المدارس لتفويضها لأعضاء المدرسة بما يفعل أدوارهم في تخطيط وتنفيذ الخطط وتقييمها.
- 3- تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية، وتطوير أساليب الاتصال بين الإدارة المدرسية والعاملين في المدرسة، مع أهمية توفير مناخ إيجابي عام يدعم التواصل الفعال من استخدام وسائل الاتصال الحديثة، ونشر ثقافة التعبير عن الرأي والحوار والمناقشة في المدرسة.
- 4- وضع آلية لرصد المشكلات المدرسية والتنبؤ بها من خلال فريق عمل مخصص لهذا الغرض، تكون مهمته دراسة القضايا والمشكلات الموجودة والمتوقعة، سواء فيما يتعلق بالعاملين بالمدرسة، أو بالبيئة التعليمية أو منظومة العمل الإداري، واقتراح الحلول والبدائل المناسبة لها، والاهتمام بذلك عند وضع الخطة الاستراتيجية الرئيسة للمدرسة، وكذلك عند وضع الخطط الفرعية.
- 5- تضمين الخطط الاستراتيجية للمدارس بنود تتعلق بتحفيز العاملين، وإتاحة بنود في ميزانية المدرسة تتيح لمديري المدارس مكافأة العاملين المبدعين، بما يحفز العاملين على أداء أدوارهم الوظيفية بطريقة صحيحة ومبدعة، ويسهم في تنمية روح المسؤولية لديهم تجاه المدرسة وأهدافها، وينتج بيئة تنافسية في المدرسة.
- 6- تدريب كافة عناصر الإدارة المدرسية والعاملين بالمدرسة على إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، بما يدعم مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نتائج التخطيط وأداء المدرسة.
- 7- تبني اتجاه النمو المهني المستمر لجميع العاملين بالمدرسة، وتحسين المهارات الإدارية والتنظيمية لدى العاملين بالمدرسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توطين التدريب بالمدارس.

**6. المراجع****1.6. المراجع العربية:**

- إبراهيم، مروان عبد المجيد (2000م). الإدارة والتنظيم في الإدارة الرياضية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو عبده، فاطمة عيسى (2011م). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- أبو العلا، سهير عبد اللطيف (2010م). تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة: دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي" - مصر، مج (2)، ص ص 341 - 442.

- أبو ناصر، فتحي محمد (2011م). اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11 (4)، ص 231-255.
- أبو هاشم، محمد (2007م). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آل تميم، نسرين بنت مبارك (2013م). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس ووكيلاتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- امبو سعدي، منى بنت محمد (2012م). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- بدوي، أحمد زكي (1994م). معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط2، القاهرة: دار الكتاب المصري.
- البدوي، سالم بن ثاني بن حميد. (2010م). جودة الأداء المدرسي. مجلة التطوير التربوي - سلطنة عمان، (55)، ص ص63-65.
- الثبيتي، خالد بن شعيل (2012م). مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجضي، خالد بن سعد (1429هـ). الإدارة: النظريات والوظائف، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الجندي، عادل السيد محمد (2002م). الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي، الرياض: مكتبة الرشيد.
- القاضي، المكاشفي عثمان (2010م). التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح (2002م). إدارة الإنتاج والعمليات "مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الزقازيق- مصر: مكتب القاهرة للطباعة.
- الحجري، سالم بن محمد (2011م). أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التطوير التربوي، رسالة التربية - سلطنة عمان، (31)، ص ص 14-29.
- حجي، أحمد إسماعيل (2001م). إدارة بيئة التعليم والتعلم، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحريري، رافدة (2007م). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، عمان: دار الفكر.
- الحريري، رافدة عمر (2007م). التقويم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية، بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحمادي، علي (2006م). صناعة القرارات، أبو ظبي، الإمارات: مركز التفكير الإبداعي.
- حريم، حسين (2010م). مبادئ الإدارة الحديثة، عمان: دار الحامد للنشر.
- حسين، حسن مختار (2002م). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية - جامعة عين شمس، (6)، ص 159-209.
- الحسيني، عزة وزغول، إيمان (2005م). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية - مصر، 8 (17)، ص ص 17-134.

- حنفي، عبد الغفار(2006م). أساسيات إدارة المنظمات، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- الحوسني، محمد بن شامس (2009م). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة دراسات العلوم التربوية، 36 (1)، ص 227-244.
- الخيري، منى حسن محمد (2014م). دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الدجني، إياد علي يحيى (2006م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدحلة، فيصل (2001م). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء. القاهرة: مكتبة ابن سينا.
- زامل، مجدي علي (2013). درجة فاعلية مجالس أولياء أمور الطلبة في دعم الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم بفلسطين من وجهة نظر أعضاء المجالس ومديري المدارس، المجلة التربوية - الكويت، 28 (109)، ص ص351-399.
- الزاملي، علي عبد جاسم والسليمان، حميراء سليمان والعاني، وجبهة ثابت (2012م). دراسة تقويمية لنظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(2)، ص 273-304.
- السلمي، علي (2000م). الإدارة المعاصرة، مصر: مكتبة الغريب.
- سكيك، سامية (2008م) تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشاعر، عدلي داود (2007م). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شاويش، مصطفى نجيب (2013م). الإدارة الحديثة، عمان: دار الفرقان.
- شبلق، وائل صبحي (2006م). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عابدين، محمد عبد القادر (2002م). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق.
- العاجز، فؤاد ونشوان، جميل(2005م). تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمرکز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة، المؤتمر العلمي السادس "التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي"، المنعقد في الفترة من 23-24 ابريل، كلية التربية، جامعة القاهرة - فرع الفيوم .
- العارف، نادية (2003م). التخطيط الاستراتيجية والعولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العامودي، علي بن حسين (2011م). درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- العتيبي، حاكم عيد مذكر (2014م). واقع أداء الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الاستراتيجية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- العتيبي، صالح دلخ خلف (1434هـ). درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العجمي، محمد حسنين (2013م). الإدارة والتخطيط التربوي "النظرية والتطبيق"، ط3، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- العسكر، عبد العزيز بن عبد الرحمن وآخرون (1431هـ). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، الرياض: الإدارة العامة للتخطيط والسياسات- وزارة التربية والتعليم.
- العسيلي، رجا خالد (2007م). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين. 8 (4)، ص 179-209.
- عقيلي، عمر وصفي (2005م) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- علي، نادية حسن (2002م). تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة "مدخل تخطيطي". مجلة مستقبل التربية العربية- القاهرة، 8 (27).
- علوي، أحمد صالح وآخرون (2011م). تقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية "دراسة ميدانية"، اليمن- عدن: مركز البحوث والتطوير التربوي.
- العلوي، خلفان بن سالم (2012م). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- العمرات، محمد (2010م). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4)، ص 249-359.
- الغامدي، علي بن محمد (1427هـ). قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة طيبة: العلوم التربوية، 4(4)، ص 1-54.
- غنيمه، محمد متولي (2005م). التخطيط التربوي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القرني، عبدالخالق محمد (2012م). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القطامين، أحمد (2002م). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(2)، ص 37-75.
- اللقاني، أحمد حسين والجمال، علي أحمد (2003م). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط3، القاهرة: عالم الكتب.
- مدبولي، محمد عبد الخالق (2001م). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 18(18)، ص 198-232.



- مدبولي، محمد عبد الخالق (1422هـ). **التخطيط المدرسي الاستراتيجي**، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- المرسي، جمال الدين وأبو بكر، مصطفى محمود وجبة، طارق رشدي (2005م). **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مرسي، محمد منير (1409هـ). **الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة: عالم الكتاب.
- مصطفى، أحمد سيد (2000م). **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999م). **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- المفتي، محمد أمين (2005م). **منظومة المدرسة الفعالة، المؤتمر العربي الخامس حول "المدخل المنظومي في التدريس والتعلم"**، المنعقد في الفترة من 17-18 ابريل، مركز تطوير تدريس العلوم بجامعة عين شمس، القاهرة، ص ص 103-112.
- النمر، سعود محمد وآخرون (2011م). **الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة**، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- نور الدين، مازن سليم محمود (2008م). **دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هلال، محمد عبد الغني (1996م). **مهارات إدارة الأداء**، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- وزارة التربية والتعليم (2008م). **معايير عناصر العملية التعليمية في المدرسة، الجزء الأول**، الرياض: وكالة التخطيط والتطوير - الإدارة العامة للبحوث.
- اليعقوبية، سوسن بنت سعود (2014م). **دراسة آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية في تطوير الأداء المدرسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- يونس، نزيه حسن (2009م). **توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

- Al-Zboon, Mohammad Saleem; Hasan, Manal Subhi (2012). Strategic School Planning in Jordan, **Journal Education**, 132(4), p809-825 .
- Altinkurt, Yahya (2010). Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning, **Educational Sciences: Theory and Practice**, 10(4), p1947-1968 .
- Bilss, Sam, W. & Others (1999) **Strategic Planning and School-Based Management System**.  
www.swb-inc.com/stplan-sbm.htm ( 13/02/2015).

- Carron, Gabriel (2010). **Strategic Planning: Concept and Rationale**, working paper, Education Sector planning, Paris: UNESCO.
- Chang, Gwang-Chol (2008). **Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods** , Paris:UNESCO.
- Francis M,Duffy (1996) **Designing High Performance Schoole: A Particular Guide to Organizational Reengineering** , Florida: St Lucie Press.
- Good, Carter V. (1973) **Dictionary of Education**, New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Heraman, Jerry J (1999). School District and Strategic Planning(Part 1). **School Business Affairs**, 55(2) p 10-14.
- Glaister, K & Flashaw, J. (1990). Strategic Planning: Still Going Strong?, **Long Range Planning**, 32 (1), p 107-116.
- Goedele V; Jan, b; Martin V a; Peter, P (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. **Journal of School Effectiveness and School Improvement**, 20(2), p 56-65
- Lenner, Alexandra (1996). **The Strategic Concept & Process Approach, upper saddle, River**, New york: Prentice Hall.
- Steyn, H.; Wolhuter, C (2010). reating Sustainable Learning Environments in Schools by Means of Strategic Planning: The Experience of Engagement by a Comparative Education Team at a University, **South African Journal of Higher Education**, 24 (3), p456-470
- Stone, Susan C. (1993). **Shaping Strategy, Independent School Planning in the '90s**. Boston: National Association of Independent Schools.
- Zechlin, L. (2010). **Strategic Planning in Higher Education**. In: International Encyclopedia of Education, 3rd Edition, Amsterdam: Elsevier.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.53.6>