

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد التربية وجهاً للتنمية التي تسعى لها كافة الدول لتحقيق أفضل سبل الرقي المقنن لمجتمعاتها، والنمو المنظم الواعي بحاجات أفرادها في سبيل تحقيق حياة كريمة وفعالة. والمدرسة هي المؤسسة التربوية التي يناط بها عملية التعليم، ولذلك فإن المجتمع يتوقع منها إنتاج العناصر البشرية، وتمثل إدارة المدرسة محوراً يدور حوله العمل التربوي في هذه المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التربوية بما يتفق مع ما يهدف إليه المجتمع من تعليم أبنائه.

ويعتبر التخطيط المدرسي الذي يستند إلى أهداف واضحة، ومحددة وواقعية، وموضوعية، عاملاً هاماً في نجاح الإدارة المدرسية وفي تحقيق أهدافها التي هي جزء من أهداف الإدارة التعليمية.

لقد عملت وزارة التربية والتعليم السودانية على تطوير العملية التعليمية، لما لها من أهمية في تحقيق التكامل والشمول بين جميع المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية بما يحقق أهداف المدرسة وذلك ضمن الاستراتيجية ربع القرنية برؤيتها ورسالتها وقيمتها وترجمتها إلى خطط مرحلية وبرامج معلومة الأهداف والأولويات

ولقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن علاقة إيجابية تربط بينها، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار استراتيجياً تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياً، وأن نتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات يعتبر مسئولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في عصرنا الراهن وجاءت هذه الدراسة لتكمل الدور الذي بدأه الباحثون السابقون من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي وربطه بالإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بولاية الخرطوم، وذلك للوصول إلى نتائج وتوصيات ربما يستفاد منها من جانب المديرين والمشرفين والعاملين في سلك التربية والتعليم.

مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتكمل الدور الذي بدأه الباحثون السابقون من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي وربطه بفاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بولاية الخرطوم، وذلك للوصول إلى نتائج وتوصيات ربما يستفاد منها من جانب المديرين والمشرفين والعاملين في سلك التربية والتعليم من حيث واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي و مدى تطبيق مديري المدارس الحكومية للتخطيط الإستراتيجي في مدارسهم ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية. فمن هنا جاءت هذه الدراسة لتخوض في التخطيط الاستراتيجي وذلك لمعرفة دوره في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الثانوية بولاية الخرطوم

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية بولاية الخرطوم؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق برسالة المدرسة.
2. فحص علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالرؤيا المستقبلية للمدرسة.
3. فحص علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالأهداف.
4. كشف علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة.
5. التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الخارجية للمدرسة.
6. كشف علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بمعالجة معوقات التخطيط.

7. التعرف على أثر متغيرات الدراسة : الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، عدد لدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي لأفراد العينة.

أهمية الدراسة:

1. يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة، لما له من أهمية في تحسين أدائها ومسئوليتها في تحقيق رسالتها و أهدافها التي نشأت من أجلها.
2. تأتي هذه الدراسة استكمالاً لما بدأه الباحثون في مجال التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية وهي دراسات قليلة لم تشمل كل المجالات؛ لذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة إلى رصيد التخطيط الاستراتيجي في التعليم العام.
3. قد يساعد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العام وأصحاب القرار في التعرف نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية والعمل على تلافيها.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس : ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية بولاية الخرطوم؟
ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة تحاول الدراسة الإجابة عليها وهي:

1. إلي أي مدى يعمل التخطيط الاستراتيجي علي زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالرسالة؟
2. كيف يساعد التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالرؤيا المستقبلية للمدرسة؟
3. ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالأهداف؟
4. ما مدى زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة؟
5. كيف يساعد التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الخارجية للمدرسة؟
6. كيف يمكن زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بمعالجة معوقات التخطيط؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات العينة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس (ذكر، أنثى)، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي؟

فروض الدراسة:

1. يعمل التخطيط الاستراتيجي علي زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالرسالة؟
2. يساعد التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالرؤيا المستقبلية للمدرسة؟
3. هنالك دور للتخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالأهداف؟
4. يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في زيادة في فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة؟
5. يساعد التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الخارجية للمدرسة؟
6. هنالك دور للتخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بمعالجة معوقات التخطيط؟
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات العينة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس (ذكر، أنثى)، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي؟

حدود الدراسة:

الحد الزمني: طبق البحث في العام الدراسي 2014 - 2015 م.

الحد المكاني: اقتصر البحث على المدارس الحكومية الثانوية بولاية الخرطوم.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

الدور

هو النتيجة المتوقعة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدارس الحكومة الثانوية بولاية الخرطوم بما يخص فاعلية الإدارة المدرسية ويمكن قياس ذلك من خلال الاستبانة " .

التخطيط (Planning)

هو عملية تقوم بموجبها المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار .

الإدارة الاستراتيجية

هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمدرسة بكفاءة وفاعلية،متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل .

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

هو العملية المركبة التي تهدف إلى استثمار جميع الطاقات البشرية و المادية الموجودة داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء فلسفة المجتمع

فاعلية الإدارة المدرسية

هي قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها المرجوة من خلال استثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية في المدارس الحكومية الثانوية،وكذلك توفير جو نفسي من الرضا الوظيفي والدافعية والتقبل لجميع المدرسين والعاملين تجاه المديرين .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي المدرسي

التخطيط:

يعتبر التخطيط هو الأساس اللازم لتطبيق الأعمال لجميع المستويات، فهو ضروري لتطبيق الأعمال والبرامج لجعلها سلبية مدرسية وتوضيح طرق وسائل تطبيقها مما يوفر الكثير من الجهد والوقت، كما يمثل أسلوباً للهداية والتوجيه يهجم على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية وفقاً لمستجدات البيئة لما يحقق المسار التطويري المستمر في البقاء ومواصلة الأداء⁽¹⁾

التخطيط مثله مثل الكثير من المفاهيم التربوية، يصعب الوصول إلى تعريف جامع مانع شاف كاف له، بسبب اختلاف المداخل والأنماط والأساليب التي يستخدمها لمعرفة معناه اللغوي والاصطلاحي نجد أنه:

المعنى اللغوي للتخطيط: باب (خطط) : الخط: الطريق، وخط القلم أي كتب ، وخط الشيء يخطه خطا : كتبه بقلم أو غيره ، والتخطيط كالتسطير تقول خطت عليه ذنوبه أي سطرت.⁽²⁾

المعنى الاصطلاحي للتخطيط: تعددت وتعريف التخطيط بتنوع موضوعه وزاوية النظر إليه ونوع التخصص.

عرفه القطارين بأنه: "التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل"⁽³⁾

¹ طه، طارق، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 م

² لسان العرب ، باب (خطط) ، الجزء السابع، ص 287

³ -القطامين، أحمد (2002) : " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (2)، ص(75-37)

وعرفه درويش بأنه " "

أسلوب علمي عملي للربط بيننا لأهداف الوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث بما عسياسات مدروسة محددة لأهداف والنتائج⁽¹⁾

وتعرفها الباحثة بأنه: مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسته جميع المتغيرات الداخلية في المدرسة

(المؤسسة) المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة

بالمدرسة (بالمؤسسة) المتمثلة بالفرص والتحديات، ويتم من خلالها هضيا غير رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع لإسـ تراتيجيات والأهداف التي يتطمحها المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخططة لها مع الاستغلال الأمثل لكافة المـ وارد المتاحة.

وينتج عن عملية التخطيط في المؤسسة هيكل متكامل من الخطط تغطي كافة أنشطة المؤسسة.

لذا، فإننا نخطط تقسماً إلى أنوار حسب البعد الزمني إلى:

1. خطط طويلة الأجل: حيث يتم في هذا النوع من التخطيط تقسيم المجال الزمني، وتتراوح المدة (5-10)

سنوات وأكثر، وتبين علناً أساس معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها، وهي تشمل علناً بعداً لعدد من الخطط قصيرة الأجل للمؤسسة لتحقيق أهدافها الكلية الأصلية علناً المد بالبعيد، ثم تسع لتتبعها الأهداف فرحلياً، في إطار تنسيق كامل من الخطط الأخرى.

2. التخطيط متوسط الأجل: وهي تسع لتتبع أهداف المؤسسة المرورية،

وتعتبر حلقة الوصل بين الخطط طويلة الأجل والخطط قصيرة الأجل، ويتراوح مداها بين (3-5 سنوات)

3. التخطيط العاجل:

وهي الخطة التي يجري إعدادها لمواجهة ظر وفطارئاً ومشكلة عاجلة لا تحتمل تأجيلها ولم تكن مدرجة بصور تفعلية في الخطة الأساسية.

4. التخطيط قصير الأجل:

غالباً ما تكون هذه الخطط السنوية وهي ذات تباينات تفصيلية نسبياً الما هو مستهدفة تحقيقها خلال عام وخطواتها لتنفيذها الفعلية.

¹-درويش، عبدالكريم ولينتكلا (1980: 237)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

5. التخطيط التكتيكي:

وهو التخطيط الذي يسهل تحقيق هدف مرحلي محدود ويفترق قربية ويحدد لذلك الخطوات التنفيذية⁽¹⁾.

مستويات التخطيط:

التخطيط التربوي، والتخطيط التعليمي، والتخطيط المدرسي

التخطيط التربوي: يقع التخطيط التربوي في اعلي مستوى من التخطيط ورسم السياسات

يعرف بأنه: "استخدام المواد المتاحة في المجتمع لتحقيق أقصى طلب على التعليم سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة"⁽²⁾

التخطيط التعليمي: التخطيط التعليمي هو عملية مستمرة تشمل عددًا من الأنشطة التي تحدث في ترتيب، وتنظيم معين عبر وقت محدد، وتتوقف طبيعة تلك الأنشطة والعلاقات بينها على طبيعة التخطيط واختيار أتا المخططين الذين يقومون بعملية التخطيط ودرجة الأولويات والعوامل التي تؤثر في عملية التخطيط التعليمي⁽³⁾

التخطيط التعليمي يهدف إلى إكساب أفراد المجتمع قدرًا عامًا من المعارف والمهارات والاتجاهات، والقيم اللازمة لإعدادهم ملكي يصبحوا مواطنين صالحين فيه، والتي تكفيهم لكي يواجهوا متطلبات الحياة، من عملوا. نتاج مشاركة إيجابية ومحافطة على الهوية الحضارية للمجتمع، من خلال إلهيا كالاتظامية والبرامج الصيغ التعليمية المتدرجة والمتنوعة وهو بذلك جزء من التخطيط التربوي الشامل⁽⁴⁾.

التخطيط المدرسي: ثناو لافكر الإداري المعاصر تعاريف متعددة لتخطيط المدرسي منها:

يعرف الجبر التخطيط المدرسي بأنه: "العملية العقلانية القائمة على البحث والدراسة

الرامية لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية لمدارس التعليم العام بأقل وقت وجهد وتكلفة"⁽⁵⁾.

¹ حسين، عبد الفتاح دياب (1996 : 73)، طريقك إلى الفعالية الإدارية، التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، ط 2، مطبعة النيل، القاهرة.

² -دياب، إسماعيل محمد (2001 : 388) " الإدارة المدرسية "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .

³ -الجندي، عادل السيد محمد (2002 : 134) " الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي "، مكتبة الرشيد، الرياض.

⁴ -مدبولي، محمد عبد الخالق (2001 : 16): " التخطيط المدرسي الاستراتيجي "، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة .

⁵ الجبر، زينب علي (2002 : 26) " التخطيط المدرسي - مفاهيم وأسوس تطبيقات "، مكتبة الفلاح .

فهذا التعريف ركز على الكفاءة والتفكير للوصول للأداء بأقل تكلفة وجهدو لم يشتمل على تفعيل دور الإمكانات المادية والبشرية في عملية التخطيط.

ويمكن القول إن التخطيط المدرسي يعني "

رسم سياسة عامة للمدرسة، ووضع برنامج عمل متكامل لأنشطة المدرسة ومشروعاتها تعليمياً أو ثقافياً أو تربوياً أو واجت ماعياً داخل المدرسة وخارجها، وتوزيع هذا البرنامج على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة، بحيث ينتهي العام الدراسي، وقد استكملتها المدرسة تنفيذاً هو متابعته، ومن ثم تحقيقاً أهدافها التهييمشقة من أهداف المرحلة التعليمية، والتي تضعها لدولة وفي ضوء مآثرها للمدرسة، وما تقدم به مقترحات تناسب ظروفها. (1)

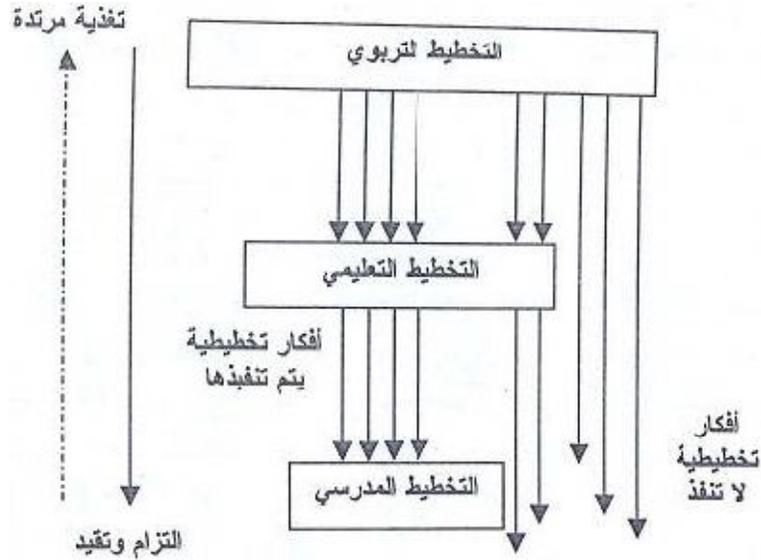
بالنظر إلى العلاقات التي تربط مستويات التخطيط الثلاثة وترتبط بعلاقة تكاملية تشاركية، كل منها يقوم بدوره من أجل الوصول إلى أهدافه، ومن حيث موقع كل مستوى نجد أن التخطيط التربوي في اعلي مستوى من التخطيط ورسم السياسات، بينما يقع التخطيط المدرسي في ادني هذه المنظومة باعتباره الحلقة المسئولة عن تنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات ويساهم في نسج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع، ويأتي التخطيط التعليمي كحلقة وصل بينهما، ويتم من خلاله القيام بعمليات المتابعة والإشراف، والتأكد من متابعة تنفيذ السياسات والخطط وتقديم المساعدة اللازمة، لذلك فالعلاقة التي تربط بين هذه المستويات الثلاثة من منظومة التخطيط وهي علاقة الجزء ويمكن القول إن التخطيط المدرسي يعني " رسم سياسة عامة للمدرسة، ووضع برنامج عمل متكامل لأنشطة المدرسة ومشروعاتها تعليمياً أو ثقافياً أو تربوياً أو واجت ماعياً داخل المدرسة وخارجها، وتوزيع هذا البرنامج على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة، بحيث ينتهي العام الدراسي، وقد استكملتها المدرسة تنفيذاً هو متابعته، ومن ثم تحقيقاً أهدافها التهييمشقة من أهداف المرحلة التعليمية، والتي تضعها لدولة وفي ضوء مآثرها للمدرسة، وما تقدم به مقترحات تناسب ظروفها. (2)

بالنظر إلى العلاقات التي تربط مستويات التخطيط الثلاثة وترتبط بعلاقة تكاملية تشاركية، كل منها يقوم بدوره من أجل الوصول إلى أهدافه، ومن حيث موقع كل مستوى نجد أن التخطيط التربوي في اعلي مستوى من التخطيط ورسم السياسات، بينما يقع التخطيط المدرسي

¹- سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٨٥ : 306): إستراتيجية الإدارة في التعليم، دراسة تحليلية مقارنة، (ط ٢)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

²- سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٨٥ : 306): إستراتيجية الإدارة في التعليم، دراسة تحليلية مقارنة، (ط ٢)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

في ادني هذه المنظومة باعتباره الحلقة المسئولة عن تنفيذ الخطط والبرامج وفقا للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات ويساهم في نسج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع، ويأتي التخطيط التعليمي كحلقة وصل بينهما، ويتم من خلاله القيام بعمليات المتابعة والإشراف، والتأكد من متابعة تنفيذ السياسات والخطط وتقديم المساعدة اللازمة، لذلك فالعلاقة التي تربط بين هذه المستويات الثلاثة من منظومة التخطيط وهي علاقة الجزء بالكل، فالتخطيط المدرسي هو جزء من التخطيط التعليمي والذي بدوره يعتبر جزءا من التخطيط التربوي⁽¹⁾.



شكل (1) يوضح العلاقة بين مستويات منظومة التخطيط التربوي⁽²⁾ (المصدر: مدبولي، 2001، التخطيط الاستراتيجي المدرسي)

يتضح من الشكل أعلاه سير الأفكار التخطيطية في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، بينما لا تكاد التغذية المرتدة نتيجة التطبيق ترتد من أسفل إلى أعلى، مما يؤدي إلى فقدان الإصلاحات التربوية والتعليمية المتضمنة في السياسات لجدواها وفعاليتها.

¹-الجبر، زينبعلي (2002) " التخطيط المدرسي - مفاهيم وأسس تطبيقات "، مكتبة الفلاح .
²-مدبولي، محمد عبد الخالق (2001 : 16) " التخطيط المدرسي الاستراتيجي "، مكتبة
الدار العربية للكتاب، القاهرة .

وتستخلص الباحثة من خلال الكتاب الذينتنا ولواتعريف التخطيط الإداري بالمدرسيين الجبأنيشتعلمنا
صر الأساسية التالية:

أهداف واضحة، ومحددة، وواقعية، وقابلة للقياس والتقييم ،التنبؤ بالمستقبل في حدود البيئة الداخلية للمدرسة ،المشاركة في وضع الخطة وتنفيذها وتقويمها ،المشاركة في اتخاذ القرار استغلالاً لتوظيف موارد البيئة المادية والبشرية ،تحديد الزمن مع مراعاة المرونة ،ترتيباً لإجراء اتحسباً لأولويات توفير الوقت والجهد والتكاليف ،التطوير والتقويم المستمر .

الإستراتيجية :

رجعاً ص لكلمة الإستراتيجية بالمصطلح اليوناني Strategos والذي استخدم عام (1506ق .

م) أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والسليبيين عنف قيادة الجيوش ،وقد استخدم هذا المفهوم ليشير إلى توظيف كالاتفونذ العسكرية لتحقيق أهداف السليبية ثم انتقالها للاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال ليشير إلى طاقات المنظمة لتحقق أهدافاً أساسية لها⁽¹⁾

وعرفنا الإستراتيجية بأنها: خطة موحدة، متكاملة، شاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية، التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق أهدافها الأساسية للمنظمة من خلال تطبيقها الجيد بواسطة المنظمة⁽²⁾

وقد ظنرنا لنا الإستراتيجية علناً وسائلاً لتصدر الأعراض التنظيمية التي تحددها وفقاً لأهداف المنظمة في الأجل طوول البر امجال التنفيذية بها، كما تعتبر محدد للميدان التنافسي للمنظمة⁽³⁾.

وتعرف بأنها: " عملية فن وعلم مصياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وطموحاتها بالشكل المرغوب⁽⁴⁾

¹ رشيد، صالح، وجلاب، أحسان، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهل للنشر والتوزيع ' عمان، الاردن، 2008م

² أبو قحف، عبدالسلام (2005 : 54)، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، دار الجامعة الجديدة للنشر : الاسكندرية .

³ مدكور، فوزي، الإدارة الاستراتيجية، (2000 : 27).

⁴ Thirteen Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, David, R. Fred, Strategic Management 2011 (Concepts and Cases)p6

الإدارة الإستراتيجية: عرفت (1) ، بأنها: " مجموعة من القرارات والتصرفات لإدارة التحدد الأداء طويلاً لأجل المنظمة، وهي تتضمن المراحل الأربعة التالية: المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة والرقابة "

وعرفها (المغربي) بأنها: " تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهل تحقيقها، وتحديد المخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد وواجبها وتقييمها(2) "

يلاحظ من خلال التعرف فلياً علاهاً أن مصطلح الإدارة الاستراتيجية:

مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية، يعمل على تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد، يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن باقي المنظمات المنافسة، تتضمن المراحل التالية: المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة والرقابة.

تصنيف مستويات الاستراتيجية :

قسمت الاستراتيجيات المتبعة في تطوير، وتحسين المدارس، إلى أربعة أنواع هي:

1. استراتيجيات الإصلاحات الجزئية: حيث يوجه الجهد لاستبدال الجزئية في النظام المدرسي، لمتنبت كفاءتها وفعاليتها بأخرى، بحيث يكون التغيير محدد أو موضعياً.

2. استراتيجيات الإصلاح وتنمية الموارد البشرية: وهي المنوطة بتعدلات اتجاهاتها لأفراد العاملين بالمنظمة، وتنميتهم مهنيًا، من خلال التدريب المتواصل.

3. استراتيجيات الإصلاح المؤسسي: بمعنى أن يتوحد الجهد نحو اختيار، وتبني

¹Wheelen, Thomas & Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability) , Thirteenth edition .Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2012

²المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية (ب قياس الأداء المتوازن)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006، (35)

استراتيجية ملائمة للمدرسة بوصفها مؤسسة، وهو ما قد يتطلب إجراء تطوير نوعي
في تنظيمها الداخلي.

4. استراتيجيات الإصلاح التنظيمي والنسقي: وهي استراتيجيات شاملة، تستهدف إحداث تغيير في الأسلوب،
الذي تؤدي به المدرسة ككل، وظائف، ضمن السياق العام⁽¹⁾

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) :

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي، على نظام واسع في المؤسسات، على
اختلاف أنواعها وأنشطتها، في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، إذ أثبتت التجارب
التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً، تتفوق في أدائها الكلي،
على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً⁽²⁾.

تعلقها هي الملتى وأردھا الباحثون والمفكر ونبصدد التخطيط الإستراتيجي عامة، فهو يعتمد أكاديمياً أو إجرائياً
صفهوسيلة للتفكير الشمولي لتساعد على العمل الموجه والمنظم لتجاوز الحالة القائمة وتطويرها واستيعاب التغيرات والتواء
طوراتا المحتملة في المستقبل.

عرف

التخطيط الاستراتيجي: عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السبلات والاستراتيجيات
التا التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف⁽³⁾

ويعرف بأنه: "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وبرنامج مستقبلي وتنفيذها ومتابعتها"⁽⁴⁾.

و عرفها القطامين بأنه: "هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة"⁽⁵⁾

¹ Dalin, P. (1998 : 135) : " School Development , Theories and
.Strategies," London, Cassell

²-حسين ، حسن مختار (2002) : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في
التعليم الجامعي المصري ، مجلة كلية التربية ، ع 6 ، ص (159-210)

³Wheelen, Thomas & Hunger, J. David, Strategic Management and
, Business Policy (Toward Global Sustainability) , Thirteen edition
.Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p6

⁴-غنيمة، عثمان (2001 : 238) التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا
للنشر والتوزيع: عمان

⁵-القطامين، أحمد عطا الله، (1996 : 92)، التخطيط الإستراتيجي الإداري الإستراتيجي مفاهيم ونظريات وتحالات تطبيقية، عمان، دار المجدل لادوي.

ويعرف كذلك بأنها لأسلوب علمي الذي تلجأ إليها الإدارة لتغيير صدف وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة.⁽¹⁾

وتعرفها الباحثة بأنه " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، تقوم بموجبها إدارة المدرسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، بهدف إلنا الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول وصولاً إلى الأهداف المنشودة.

التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يعرفه ليندبلوم بأنه: " ذلك النوع من التخطيط المستقبلي، الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة، من قوى، وعوامل خارجية، باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها، من المستوى والعوامل المؤسسية، وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة، بما يسهم في إمكانية اكتشاف، واستطلاع الفرص، والإمكانات الجديدة المختلفة، والمتاحة لمستقبل المؤسسة.⁽²⁾

و يعرفه كل من (براون ومارشال) بأنه: " العملية التي تصمم لتطوير المؤسسات التربوية من خلال فهم التغيرات في البيئة الخارجية، وتقييم القوى الداخلية، وجوانب الضعف في المنظمة، وتطوير رؤية لمستقبل المدرسة المنتظر، والفرق المستخدمة لإنجاز تلك المهام، وتطوير خطط لتحويل المدرسة من: أين هي الآن؟ وإلى أين نريد أن تكون المدرسة بعد فترة معينة؟، وتطبيق تلك الخطط، ووضع نظام مراقبة، وتحديد التغيرات الضرورية، والتعديلات التي يمكن إجراؤها على تلك الخطط⁽³⁾

ويعرفه العويسي بأنه: " تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة، والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات، والعمليات، والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور لمستقبل المدرسة في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك

¹ خطاب، عايد (1989: 4) سلسلة محاضرات تغيير منشورة، جامعة عين شمس: مصر.

² (حسين، 2002: 168) مرجع سابق

Brown , Patricia & Marshall ,Margaret (1997) : Strategic planning for school districts 10 p , paper presented at the California school , report No.EA 020016 , Document Reproduction service No ED 295 29 , San Francisco ,CA December , 8-11-1997.³

التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، ومن خلال استخدام الموارد والمصادر المتاحة المؤثرة على العمل المدرسي، ومن خلال استخدام الموارد والمصادر المتاحة بصورة أكثر فاعلية⁽¹⁾

وتدل التعريفات السابقة على أن التخطيط المدرسي الاستراتيجي محاولة لإيجاد درجة عالية من التكامل بين الأنشطة والفعاليات التربوية والمدرسية، ما بين المدرسة والبيئة، حيث يعتبر نظاماً مفتوحاً يتميز بالديناميكية، والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والداخلية كما وكيفاً، وتتم فيه مراعاة الظروف الحالية والمستقبلية، وفق العمليات الكفيلة بتعديل رؤية رسالة وأهداف المدرسة، مع تفعيل لأساليب التخطيط التعليمية حسب المتغيرات الحالية والمتوقعة.

مما سبق يتضح أن هذه المفاهيم تركز على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة التعليمية، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، وضرورة تواجد برنامج عمل يطرح بدائل خيارات عديدة، يمكن من خلالها اتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة لمرحلة التميز، والتكيف مع البيئة، وما تشمله من متغيرات، وتقديمها بطريقة علمية.

وبناءً على ما سبق من تعريفات، تعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه:

عملية عقلانية أو سلسلة من الخطوات التي تهتم بتصميم استراتيجيات، تجعل مدير المدرسة الثانوية قادر على الاستثمار الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية، وتقييم القوى الداخلية، وجوانب الضعف فيها، مع تطوير رؤية مستقبلية للمدرسة، وإيجاد الاستراتيجيات الملائمة، وإنجاز المهام، والوصول بالمدرسة الثانوية إلى التغيير المناسب، لتحقيق رسالتها .

وعليه فإن مدير المدرسة الثانوية، ينبغي أن يتلمس موقعاً خاصاً لمدرسته على طريق المستقبل، وأن يضع خطاً استراتيجياً بعيدة المدى لتحقيق رؤيتها، آخذاً ما يطرحه المتخصصون التربويون، من أفكار وتوجيهات مستقبلية بعين الاعتبار، ليس بوصفها محددات بشكل إجباري، بل بوصفها مؤشرات إرشادية يمكن الاستفادة منها اختياراً .

¹ العويسي، رجب بنعلي: "التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة العصري" (\bulletin \moe \www. moe. gov. om

الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس لإدارة الاستراتيجية بعينها لأذ
للإستراتيجية تعنيا أيضا إدارة التغيير التنظيمي و إدارة الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد و إدارة البيئة في نفس الوقت

الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهينظره داخليا إلى الخارج ونظره تحليليا للحاضر إلى
منظمة من منظور مستقبلي، أي أنها إدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلقها هدف في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو
عملية تنبؤ لفترة طويلة لأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد وإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدد هالخط
طة. (1)

(القطامين)

يرى

أن التخطيط الاستراتيجي هو المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية باعتبار أن المرحلة الأولى هي مرحلة التحليل
للاستراتيجية البيئية. (2)

أن

الباحثة

وتضيف

التخطيط الاستراتيجي عملية أفضل صورة في ظل الإدارة الإستراتيجية وهي التي تهتم بعملية التحسين المستمر أكثر من غيرها
لن الفترة الزمنية المحددة، حيث تهتم الإدارة الإستراتيجية أكبراً بأشياء عاجات المستفيد من خلال مشاركة جميع
يعال العاملين في تحسين العمليات والخدمات المقدمة لفئات المستفيدة.

خصائص التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

أن التخطيط الاستراتيجي، يمثل ثورة وتطوراً إيجابياً أو علمياً، وأنه يساعد على تحقيق الرفاهية للمدرسة على المدى الطويل
ل، وهو يساعد في الحصول على معرفة أكبر بالتهديدات الخارجية ويؤدي إلى الدراسة المستمرة والوعي للبيئة الداخلية
والخارجية للمدرسة وتشخيصها، ووضع تصور مستقبلي لهما بما يساهم في تحديد وتحقيق الأهداف،
وتفهماً أفضل للاستراتيجيات، لإيجاد جيل واع قادر على مجابهة الحياة بتغييراتها البيئية المتسارعة.

وتتمثل مميزات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في:

¹ ياسين، سعد (2010: 18): الإدارة الإستراتيجية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن.
² القطامين، أحمد (1996: 92) (التخطيط الإستراتيجي لإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

1.

يهيئ الظروف المناسبة لدراسة نقاط القوة والضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها بالمدرسة، مثل مميزات المدرسة، المنفذ والعمال لتربوي داخل المدرسة، المناخالتنظيمي بالمدرسة.

2.

يساعد على دراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية للموقع الذي ستقام عليها المدرسة ومدى قربها من التجمعات السكنية وقربها من مؤسسات المجتمع الأخرى.

3. يساهم في دراسة الاتجاهات التي يتوقع أن يكون لها تأثير مباشر في تنفيذ استراتيجية الخطة المدرسية.

4. يساهم في تحسين وضع المدرسة باستمرار ويعمل على تطويرها.

5. يساهم في زيادة نسبة نجاح المدرسة في القيام بعملها مستقبلاً.

6.

يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي عن طريق العناية بمطالبا المجتمع والاهتمام بمقضايا هودراسة مشكلاته والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها مما يعمل على تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

7.

يؤدي إلى الدراسة المستمرة والوعي للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتشخيصها، ووضع تصور مستقبلي لها بما يساهم على تحديد وتحقيق الأهداف.

ويرى (غنيم) أنها تتميز بالتخطيط لاستراتيجيات المؤسسة التربوية هي:

1.

فهو المدير للبيئة المعقدة: والتي يتم من خلالها طرح أسئلة والحصول على إجابات للمؤسسة التربوية، فلا شك أن منهجالتخطيط لاستراتيجيات حاسمة هامه على المدير ينوفا النظام ولويات معين، وتمثلالإجابة عنها أهمية خاصة بالنسبة للمدرسة.

2. تقديم مجموعة جديدة من الأدوات واتخاذ القرارات.

يطرح منها التخطيط الاستراتيجي على المؤسسة التربوية مجموعة من أدوات اتخاذ القرار تمثل :

أ. محاكاة المستقبل : حيث أن التخطيط الاستراتيجي حياكيا للمستقبل (علنا الورق)
أو يمكن تكرار ذلك عدة مرات ، ولا يمكن اتخاذ أية قرارات اتهامه دون دراسة العوامل المستقبلية ، كما أن التخطيط الاستراتيجي يشجع المدير على رؤية وتقييم قبول أو استبعاد مختلف البدائل . فهو يشجع على تجربة مختلف البدائل (علنا الورق)
والمحاكاة المستمرة من شأنها جعل التخطيط أكثر كفاءة .

ب. تطبيقها أسلوبا بالنظم ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المؤسسة (المدرسة)
كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية ويوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة ، وبالتالي يجنب الوصول إلى لحظ
ولمناسبة للجزئيات على حساب الصورة الكلية وبذلك يمكن لإدارة التركيز على القضايا الرئيسية الضرورية لاستمرار المشد
روع .

ج. المشاركة في تحديد الأهداف : فيجب أن تكون الأهداف محددة في مجالات :
أعداد الطلاب ، أعداد أعضاء هيئة التدريس ، المعاونين وحجم التمويل ، الأنشطة المميزة ، انية التمويل ، ولاشك أن الأهداف
طويلة المدى تصبح قابلة للتحقيق إذا ما أعدنا الخطط اللازمة لتنفيذها .

د .
اكتشاف وتوضيح كل من الفرص والتهديدات المستقبلية . يترتب على مراجعة الموقفت تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية ، و
لحقيقة أن هذا المدير ينبغي أن يجمع وتحويل تقييمها إلى بياناً تنبؤياً بالتدعيم موقفا لإدارة .

هـ .
إطار لاتخاذ القرار انقيا المؤسسة يؤيد نظام التخطيط الاستراتيجي باليجاد مرشدات تمكن المديرين من اتخاذ القرار انقيا
يتم شمعاً أهدافا استراتيجية المستويات الإدارية العليا ، وعندما تحدد المؤسسة (المدرسة)
الأهداف ، والاستراتيجية والسياسات ، فإن المديرين في المستويات الدنيا يستطيعون اتخاذ القرار اتا الكبير والصغير بما ي
تفقم رغبات الإدارة العليا .

و .
توفير الأساس اللازم لوظائف الإدارة الأخرى : فالتخطيط يعد ضروريا للرقابة الفعالة وما يمكنه هدف التنظيم واضح
إفإنه يصعب استخدام الموارد بفعالية ، ويرتبط التخطيط بوظيفة التنسيق والتوجيه ويمكن أداء هذه الوظائف فعلا بنحوط
يعد ما يتم أعداد التخطيط الاستراتيجي بعناية .

ز .

قياساً لأداء عندما توجد خطة شاملة فإنها توفر الأساس اللازم لتقييم الأداء ويوجد لدى إدارتكم معايير كمية ووصفية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي،

ولا يجب الاعتماد فقط على المؤشرات المالية ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الغير كمية مثل الإبداع والابتكار والحفز .

ح .

توضيحاً لأموال الاستراتيجية: إن نظام التخطيط الفعال هو ذلك النظام الذي يوضح للمستويات الإدارية العليا الأمور الاستراتيجية التي يجب الاهتمام بها وبذلك تركز الإدارة على موضوعاتها الرئيسية بما يؤدي لتحسين عملية اتخاذ القرارات. (1)

من مميزات التخطيط الاستراتيجي للمدرسي كما يراها ستون:

1.

كونه يستند إلى الرؤية للمدرسة ورؤية أو مهمة تعمل على تنفيذها على المدى البعيد وتحقيق ما تصنعهم من مواصفات للمستقبل.

ل.

2. كونه يوظف أسلوباً مساحل البيئة الحاضنة لفرز مجموعة العوامل لافعال فيها وتوفير كموافر من المعلومات

3. يؤكد على الامتياز، ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقى، والأداء المتميز .

4. يعتمد الاستمرارية والمرونة منهجاً يلتزم به.

5. ينشد البساطة والوضوح، في غير إخلال أو تسطيح، على الرغم مما يكتنف البيئة الخاصة من تعقيد (2)

، أما جورج كيلر (Keller) فقد ميز ستة مظاهر يتسم بها التخطيط الاستراتيجي عن غيره وهي كما يلي:

غنيمة، محمد متولي (2005 : 440) : " التخطيط التربوي " : دار المسيرة، عمان، الأردن .

²Stone , C.S (5: 1993) : " Shaping Strategy, Independent School Planning in the 90s " , Boston , National Association of Independent Schools.

1. أن صنع القرار الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المنظمة التعليمية وقادتها في حالة نشاط دائم غير سلبين، فيما يتعلق بمواقعهم ومراكزهم.
2. أن التخطيط الاستراتيجي يرمي إلى مزيد من التقدم والتطوير، ويركز على الإبقاء بالمنظمة في حالة تتناسب مع البيئة المتغيرة.
3. الاستراتيجية الأكاديمية تكون تنافسية، وتدرك أن المؤسسات التعليمية تتأثر بظروف السوق الاقتصادي والتنافسي القوي المتزايد.
4. عملية صنع القرار الاستراتيجي تمثل خليطاً من التحليل المنطقي والاقتصادي ذا الحيلة السياسية، والتغير السيكولوجي، ومن ثم فهو عملية على درجة فائقة من التعاون والمشاركة.
5. أن التخطيط الاستراتيجي لا يركز اهتمامه على الخطط الموثقة والتحليل والتنبؤ والأهداف، ولكنه يولى عملية صنع القرار جل اهتمامه.
6. التخطيط الاستراتيجي يضع مستقبل المنظمة التعليمية فوق أي اعتبار آخر.⁽¹⁾

أهمية و فوائد التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، والتي تتمثل في تسارع التغير الكمي والنوعي في البيئة المحيطة، لدرجة تلاشي الحدود الفاصلة بين الزمان والمكان، وكذلك زيادة حدة المنافسة، وحاجة المجتمع في ظل نقص الموارد الطبيعية، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية.

تتمثل أهمية فوائد التخطيط الاستراتيجي المدرسي بمايلي:

¹Keller, George (142:1983) : " Academic Strategy, " Jhons Hopkins Press, Baltimore.

1. يساعد استخدام مدخلات التخطيط
الاستراتيجية على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية، ووضعها
لاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من مخاطر.
 2. يفيد التخطيط
الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير و
لمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة (المدرسة)
 3. يفيد التخطيط
الاستراتيجي للمدرسة على وضع الأولويات الملزمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
 4. يعتبر التخطيط
الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجههم منظمته.
 5. تساعد التخطيط
الاستراتيجي على تقدير المدراء على كونهم قادة أكفاء، بالإضافة إلى تنمية قدرات الإداريين لتدعيمهم في مناصبهم
مقدرة أكبر في الإدارة.
 6. يساعد التخطيط
الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة
(المدرسة) من خلال مشاركتهم أفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي لديهم إلى الشعور بالمشا
ركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم.
 7. يساعد التخطيط الاستراتيجي (المدرسة) على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.⁽¹⁾
ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على ما يلي:
1. تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه، وعلى اتخاذ قرارات
تناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
 2. تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.

حمّاد، خالد، «الدرسي، وائل، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)» دار البازور بالعلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

3. وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.

4. الوصول بالمدرسة إلي مستوى عال نحو تحقيق رسالة المدرسة و أهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب، والبيئة، والمجتمع.

5. التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.

6. التوصل إلي قرارات استراتيجية 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 والتأكيد على مبدأ وحدة الفريق.

9. تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة.

ويوضح كارتر ما كنامارا (McNamara) فوائد التخطيط الاستراتيجي من حيث إنه يخدم عدة أهداف في المنظمة التعليمية تشمل ما يلي:

1. يعرف بوضوح الهدف من وجود المنظمة التعليمية، ويخدم أهدافا واقعية تتسجم مع رسالة المدرسة.

2. تربط تلك الأهداف مع عناصر المنظمة التعليمية.

3. يطور حساً بامتلاك الخطة.

4. يؤكد على الاستخدام الأمثل للمصادر بالتركيز على الأولويات.

5. يزود مديري المدارس بقاعدة لكيفية قياس التقدم وتأسيس إلية للتغيير عند الحاجة.

6. يبذل جميع الأفراد أفضل الجهود لبناء اتفاق يحدد إلى أين تذهب المنظمة.

7. يلقى المزيد من التركيز على المنظمة، وينتج المزيد من الكفاءة والفاعلية.

8. يجتمع فيه المخططون حول رؤية عامة.

9. يزيد من الانتاجية والكفاءة والفاعلية.

10. يحل مشاكل أساسية.⁽¹⁾

ويتفق معه (الجندي) في ذكر العديد من فوائد التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي ومنها:

1. يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي لها، الذي ينفذ في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات، فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأساسي لمنظمة فلا بد من تعديلها.

2. يساعد إدارة المنظمة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها.

3. يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

4. يؤدي إلى تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة.

5. يساعد مدير المنظمة التعليمية على الشعور بالقدرة على تنمية روح المسؤولية تجاه المدرسة وأهدافها ورسالتها.

6. يولد لدى مدير المنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء، والسيطرة على مستقبل المدرسة فضلا عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة.

7. يساعد مدير المدرسة على صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة تستطيع مواجهة الأحداث الراهنة والمتوقعة مستقبلياً.

¹McNamara, Carter (2006) : " Basic Description of Strategic Planning ".
www.managementhelp.org/plan-dec/str-plan-basis.htm.
(2006)

8. يمكن قيادة المنظمة التعليمية في أن تظل في وضع يتلاءم مع تلك التغييرات الحادثة سواء الداخلية أو الخارجية.

9. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد كوادر للإدارة العليا فهو يعرض مديري الإدارات الوظيفية، لنوع التفكير، والمشاكل التي يمكن مواجهتها، كما يعمل على تنمية الفكر الشامل لديهم.

10. يمكن من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المدرسة.⁽¹⁾

وفي ضوء هذه الفوائد والمبررات التي تحتم ضرورة تطبيق هذا النمط من التخطيط يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ثورة وتطور إيجابي وعلمي، وأنه يساعد على تحقيق الرفاهية للمدرسة على المدى الطويل، وهو يساعد المدرسة في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية، وتفهم أفضل الاستراتيجيات، وإنتاجية أفضل.

أساليب التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

حدد (غنيمة) أساليب رئيسة يمكن للمدير اتباعها عند إعداد الخطط الاستراتيجية:

1 . التخطيط الذي يعتمد على الحدس : عند استخدام المدير لهذا الأسلوب فإنه يعتمد على

قدرته الذاتية في اتخاذ القرار أو الاستراتيجية، وتتم هذا العملية في هذا اتخاذ القرار في

في كل الأحوال إلا أنها لا تسفر عن أية خطط مكتوبة ، كما أنها تتسم بأفقر مني محدد

وتعتمد على الخبرة السابقة ولقدرة العقلية الشخصية لم اتخاذ القرار .

2. التخطيط الاستراتيجي المنهجي : وفيه يتم بناء على منهج منظم متسلسل وفقا لمجموعة من

الإجراءات ، حيث يعرف كل شخص بالمؤسسة ما الذي يتم ، هذا بالإضافة لإعداد أدلة توضح

دور كل فرد والعمل الذي سوف يؤديه وفي النهاية تسفر عن خطط مكتوبة.

¹الجندي، عادل السيد محمد (1998) : التخطيط الاستراتيجي دور هيا الار تقاء بالنظام التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 4 ، ع 1 ، صص (76-37)

3 . المزج بين الأسلوب الاستراتيجي والمنهجيو الحدس : عند استخدام المدير لكل الأسلوبين ،
قد يحدث تعارض بينهما عند اتخاذ القرار الاستراتيجي فالمدبر الناجح عند استخدامهما أسلوب الحدس في اتخاذ القرار
رفض قبول القيود التي يفرضها نظام التخطيط الرسمي يشعر بعد المرحلة إزاء أساليبها وطرق معالجتها
، والمدير الذي يعتمد على الحدس أكثر فاعلية⁽¹⁾
وتشير الباحثة أنه أياً كان الأسلوب المتبع فإن ما تسفر عنه النتائج هو بمثابة الحكم على مدى
فاعلية الأسلوب المستخدم .

مراحل التخطيط الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي البيئة مراجعة كل منا البيئة الخارجية بغرض التعرف
عليها الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها .

التحليل الاستراتيجي هو

"مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة
ميزت المؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة
الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي . (Johnson)⁽²⁾

، ويوضح (Thompson)⁽³⁾ بأن التحليل الاستراتيجي يعني
فهما المؤسسة التعليمية لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغييرات السريعة، واستغلالها بما
جاه تحقيقاً أفضل أداء ."

- ولأن التحليل البيئي هو عملية استعراض وتقييم البيانات والمعلومات
- التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية

¹ غنيمه، محمد متولي (2005 : 488) " التخطيط التربوي "، دار المسيرة، عمان، الأردن

² Johnson , Julie . A (2004) : Strategic Planning in the Millard Public
Schools the University of Nebraska Lincoln Vol. 65-09A , of
Dissertation abstracts International , pp.3234.

³ Thompson , rosemary , (1990) , Strategies for crisis management in
the school nassp bulletin , vol (73) , no (5).

ومن ثمّ تقديمها للمديرينا لاستراتيجيين في المؤسسات، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية جية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة، فإن البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي تصنف عادة إلى:

المعلومات التاريخية: التي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض والثبات، وقيمة المعلومات التاريخية يمكنها استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على اتجاهات المستقبلية للظاهرة.

المعلومات الحاضرة: وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على سرعة التي تصلها إلى الإدارة.

المعلومات المستقبلية: وهي التي تنبئنا بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتنبئ توقعاتها، وهي أساسها لمعلومات التخطيط عموماً⁽¹⁾

وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين:

أ- تحليل البيئة الخارجية

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف على الظروف والمحيط التي بها يعمل فيها المكان التي يعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة، وتتم كنه المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات والمخاطر المحتملة ومعالجتها للعوامل الخارجية العوامل، التي قد تسبب آثاراً سلبية للمؤسسة⁽²⁾

ب- تحليل البيئة الداخلية:

¹ السلمي، علي (2000 : 130)، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب: مصر .

² الدوري، زكريا (2005 : 158) : الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وتحولات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان – الأردن .

يقصد بتحليل البيئة الداخلية:

إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف⁽¹⁾

وتهتم المؤسسات التعليمية بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي تسببها كلعامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

وتشمل البيئة الداخلية على كل من:

الهيكل التنظيمي (Structure)

:

ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذئب توصفها الخريطة التنظيمية.

الثقافة Culture : وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة.

الموارد Resources وتشمل أصول المؤسسة المادية (أموال - ممتلكات - أثاث -

مباني ..) والبشرية وتشمل (مهارات وقدرات وكفاءات الكادر البشري)

وتخلص الباحثة إلى إمكانية تشخيص عوامل التحليل لإستراتيجية عملية التخطيط بشكلمباشر علمستوى المؤسسة التعليمية وتصنيفها حسب الأولويات علنا لنحو التالي:

أ- عوامل القوة: (Strengths)

أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين ،البنية التحتية المتكاملة ،المختبرات والتجهيزات المتطورة .
البرامج الدراسية الحديثة والمتنوعة في كل المرحل ،التنافسية، والسمعة الجيدة للخريجين من
المدرسة، استخدام التقنية الحديثة في إدارة العملية التعليمية ،البيئة المدرسية، ووسائل الإنتاج المعرفية فيها.

ب- عوامل الضعف

¹ المرسي، وآخرون (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر.

التعقيدات المادية وارتفاع تكاليف البرامج الدراسية،
الصعوبات المناخية، وضعف الخدمات المدرسية،
المحدودية في التعاون بيننا لقطاعاتنا العامة والخاصة،
التقليد والروتين، والتشابه في البرامج والمجالات الدراسية
الضعف في الاتصال بالخارج مع المراكز البحثية والمؤسسات الأكاديمية المحلية والعالمية .

ج - الفرص : (Opportunities)

نسبة النمو السكاني، نسبة الإقبال على التعليم، المنافسة المجتمعية، وتطور البيئة الاجتماعية،
المحيط الجغرافي، الخدمات المساندة.

د - المخاطر والتهديدات : (Threats)

المنافسة في طر ح البرامج، وفتح المؤسسات التربوية والتعليمية والخدماتية
، لاستقطاب العالم للبرامج، والمساندة الخارجية والدعم، محدودية الموارد، ومحدودية المحيط التنافسي .
محدودية سوق العمل، والضغوط الخارجية ضعفا لاستقرار السياسي .

ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها :

حسابا بالنسبة المالية، قياسا لأداء، المقارنة بالفترة الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنماط عمل مسد
حوتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعالية، الإعلان، وولاء
المستهلك. (1)

صياغة الاستراتيجية :

إن أحد المهام الأساسية للإدارة العليا هي تحديد التوجه العام للمنظمة من خلال صياغة رسالتها وأهدافها وال
عمل على تطويرها للاستراتيجية والسياسات التي تضمن لها تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فإن إنجاز هذه المهمة بنجاح يتطلب
مشاركة مدراء الأقسام الوظيفية ووحدة الأعمال في المنظمات التي تضم وحدتها أعمال متعددة بقصد التنسيق بين خطط
همونشاطاتهم بمليج مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة (2).

¹ العارف، نادية (2001 : 23) : " الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر.

² رشيد، صالح، وجلاب، أحسان، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 م.

صليغة الاستراتيجية تعني

« وضعت تحديدًا لتعاليم المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤيا المستقبلية الشاملة وبعد وضوح تحديد رسالة المنظمة، كما تحتوي عملية صليغة الاستراتيجية على تحديد القيما الأخلاقية الاستراتيجية والسياسات المناسبة» (1)

ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة بثلاث خطوات هي:

1/ الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناؤنا وتحقيق

الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارة الجاذبة، ولكنها منهج في التفكير الاستراتيجية الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة.

وتبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، كما توفر الإرشاد بشأننا لأساس الذي يجب

المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي خططنا لأعمالنا (2)

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة فيكونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي تتوضو حماذا تريد المرسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المدرسة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذا لها أو لها أمور غيرة جامحة تحو بلوغ المراد، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

خصائص الرؤية الجيدة:

1. هادفة للنمو:
الرؤية تستشر المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليها أن تتيح فرصا للنمو ليعيش حياتها بيزيد إمكاناته.

¹ بنحيتور، عبدالعزيز (2004 : 8) : الإدارة الاستراتيجية: أداق جديدة في التغيير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

² Kusnis, M., W., & Owen, D., "Harverd Business School press, Boston (1996) Massachusetts, (

واقعية ومرنة:

2.

تقوم معلأ وضا عوقد راتا المؤسسة الحالية وكلا الخيار انا لاسر اراتيجية لتقليل حوا جز و عوانا لتقدم التنا فسي .

3. قابلة للقياس : بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزها المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها .

4. محددة بتاريخ : يعتقد الكثير ونا لالرؤية الطموحة لا يحكمها مدبر مني محدد

با عتبارها غاية عظيمة غير مقيدة ، والحقيقة أنالرؤية ينبغي أن تكون محددة

بالتحقيق خلا لفرتما حتس يمكن قياسها .

5. توضحا لاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية

للمؤسسة .

6. قيادة التغير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع الأمول .

7. مركزية واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرار اتعلأ أساسها بدون تردد .

8. إعلامية تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها .

9. العملية : ممكنة التحقيق بغض النظر عن واقعيتها _ من منظور الأوضا عالرا هنة -

فإنه يمكن المرا هنة عليها كهدف نبيل ، واستنها ضقدر اتفئات المتعاملين معها للسعي إلى تحقيقها علنا بمدى البعيد .

وفيما يلي تصور نايت لعلاقة الرؤية بتوجيه التخطيط الاستراتيجي المصدر⁽¹⁾

¹(مدبولي 2001:88) مصدر سابق



ب / الرسالة: Mission

تمثل الرسالة عنصراً هاماً، وأساساً تركز عليها المؤسسة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدفاً لعاملاً الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرار التعليمي لمستويات المؤسسة، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب علينا المؤسسية أن نتسیر فیها والمخرجات التي تنسجم وحاجة المجتمع، وهي أيضاً محكومة بمنهج وهدف وتجييباً لسؤالاً محددة ()
 ممنحن، وماذا نريد، وماذا نتميز)، وقد نتناو وكنا كثير ونمفهوم الرسالة حيث تعرف الرسالة في المجال التربوي أيضاً بأن
 ها

وثيقة مكتوبة تتوسع على القيم والاعتقادات، وتعليمات الطريقة التي يتسیر فیها المؤسسة التربوية، وتحدد علاقاتها معاً
 أصحاب المصالح الرئيسة فيها" (1)

مداخل تحديد الرسالة:

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات أخصيصاً غير رسالتها، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها:

¹(غنيمه، 2005: 456) مصدر سابق

1.

نوع المؤسسة كأساس لتحديد الرسالة سواء من حيث حجم المؤسسة أو ملكيتها، ودورها (جوهري، قانوني)، حيث إن فهم هذه المعايير يوضح طبيعة أهدافها واستراتيجياتها، وتحدد في ضوء ذلك رسالتها.

2.

المنافع التي تقدمها المؤسسة سواء كانت هذه المنافع خدمية، أو إرشادية في الجوانب الاجتماعية والنفسية، أو تعليمية، أو مصالحة.

3.

فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمؤسسة، فمن خلال تحديد فئات المستفيدين تتحدد الرسالة التي تثبت وتدعم وابطال ثقافتهم والمستفيدين المؤسسة من ناحية، وبين العالمين أنفسهم هذا خلطار المؤسسة.

4.

نطاق نشاط المؤسسة الجغرافي إذا كان محلياً أو عالمياً يؤثر حتماً في رسالة المؤسسة المحددة والمعلنة، فأين تطور أو تحوّل في المعاملات التي تجريها المؤسسة ينعكس على رسالتها.⁽¹⁾

خصائص معايير الرسالة الفعالة:

تناول العديد من كتابو المختصين بالمعايير الأساسية للرسالة الجيدة والفعالة منها:

-

المرونة والتكيف، حيث يجب أن تكون الرسالة محددة بالشكل الذي يؤدي إلى التركيز بقوة على الخصائص التي تميز الجامعة والجامعات المنافسة لها، وعامة إلى الحد الذي يوفر للمنظمة إمكانية توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها.

-

الوضوح ودقة التعبير، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميعاً لأطراف سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها، محددة العبارة أو قصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بهذا الأفراد وليس سر تذكرها ملها.

¹ المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (1999: 76): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- الواقعية والموضوعية، من سمات الرسالة الفعالة أنتكون ممكنة التطبيق اقترابا عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيقاً قصداً لاستفاداً منا لإمكانات الموارد المتاحة.

- أنتكون نطموحة ومحفة للعملوا لإبدا على العالمين داخل المؤسسة.

- أنتعبر عن قيمو فلسفة المؤسسة وما ترغب أنتكون عليها مستقبلاً بصورة شاملة واقعية.

- تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظر تطويلاً لأجل ابدأ أعضاء المنظمة

- الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية وتحقيق التكامل بين مستويات التنظيم المختلفة.

- القابلية للتحوّل لخطط وسياسات وبرامج ملو واضحة.

- التوجه نحو ظرف والمستفيدين تحقيقاً لجودة الخدمة المقدمة لهم⁽¹⁾.

وَضْعُ الغَايَاتِ اِستِراتِيجِيَّةٍ وَاأَهْدَافِ Goals and Objectives

لا تختلف الغايات لغويًا عن الهدف فحيث تشير الكلمتان إلى الشيء المراد تحقيقه، لكنهما يفترقان أما تعريف بعض علماء الإدارة، إذ تشير الغايات إلى الأهداف فيما المبدأ البعيد والنتائج النهائية التي تروى المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها، فيحد ينتشر الأهداف إلى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي يعاد ما يكون مرشد للنتائج معيار القياس والتقييم.

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتسا عد في تحوير الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستوى متمرغوبة لأداء، كما توفر إطار المستويات التخطيطية أكثر تفصيلاً وتحديدًا من بيان الرسالة، إلا أنها تقضي إطار العمومية والشمولوا لمحاكاة لشكل المؤسسة والتغييرات التي ستكون عليها في المستقبل البعيد، لذا فهي تعتبر وصفاً للصورة المستقبلية للمؤسسة ومحددات واضحة ودليلاً لها في الاتجاهات الاستراتيجية الذي يرتبط بالأنشطة الرئيسية لها.

وتُعرف الأهداف بأنها: " الرغبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها " .

¹ المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (1999: 80)
الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل للدراسات والبحوث، القاهرة.

ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيفها لأهداف حسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بإدارة الوسط فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة، وتمثل الأهداف الاستراتيجية والغايات آخر حلقات المستوى الاستراتيجي وهمزة الوصل بالمستوى التأسيسي، فهذه توضح الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط العملي والإجرائي، ويمكن النظر لنا الأهداف الاستراتيجية والغايات باعتبارها حالاتاً وشرطاً وموضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل تحقيقها. قرار مجموعة المفاهيم، الحاكمة والمعتقدات التي يتضمنها رسالة المؤسسة. (1)

وتبين الغايات والأهداف من خلال عملية دقيقة تمر بثلاث مراحل متعاقبة وهي:

1. مرحلة بناء الأهداف العامة، تلك الأهداف التي تأتي من الخيار الفلسفية الكبيرة، والخيارات السياسية والتربوية.
2. مرحلة التجزئة والتحليل القيمي الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهائية تكون المستوى والسلوكيات للنشاط محدد.
3. مرحلة الأهداف الإجرائية، التي تكون منظمة بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة. (2)

خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

1. القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كتحقيق الرضا الوظيفي واللاء والانتماء، إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المؤسسة لوضعها بيسر طرق وأساليب كمية وصفية تتساوى في الوصول لبعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيقها هذه الأهداف. (3)

¹(مدبولي، 2001، 95) مصدر سابق

²ماندير، ميشيل (2003: 24)
(فنا التعليم الوظيفي، الأهداف، الاستراتيجية، التقويم، ترجمة الفوال، محمد خير، ونجيب، عبد الرحمن، الطبعة الأولى، دار الرضا: دمشق)

³المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (1999: 98):
الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل للدراسات والبحوث، القاهرة.

2. المرونة:

بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيير المتغيرة المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفقطاً م حدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستو بالهدف وليس في طبيعته. (1)

3. الوضوح والفهم:

يجب أن تصاغ الأهداف كلما تسهله ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.

4.

التوازن والتكامل بحيث تخفى صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات على المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المؤسسة.

5. المشاركة والقبول:

بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع أطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنهم المتوقع أن يبنوا المدير ونوا الأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسجم مع تفضيلاتهم؛ فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضلاً أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية، مثل مجامعنا الضغوط والمنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تتفق عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

6. التحفيز:

بحيث توضع الأهداف في مستو تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق.

7. الملائمة:

يجب أن تتناسب الأهداف مع موضوعها معاً لأغراضها العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس ونه خطوتها مافيسبيل لتحقيقها في المؤسسة.

8. التوافق مع الظروف والمحيط للمؤسسة: فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية. (2)

1 المرسي، وآخرون (2002: 143)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر.

2 السلمي، علي (2000: 52)، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب: مصر.

تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتنفيذها

" استراتيجية
عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي تم اختيارها"
(1).

ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن ثقافة التنظيمية.

ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الأطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:

1. وضعاً لأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذا الهدف في إطار الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها ووضع خططها التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها

عبارة عن نتائج مطلوبة بالتوصيل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتساهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى. (2)

ويظهر للباحث أن نجاحاً حاصياً في الأهداف قصيرة الأجل وضماناً ناجماً مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا لإدارة الأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيقها بما اتفقا عليه مسبقاً.

2. وضع البرامج التنفيذية - Programs

تعتبر البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق

هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة. (3)

¹ (الدوري، 2005:293) مصدر سابق

² غنيم، محمد (2005: 454)، التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.

³ العبد، جلال (2003: 127)، إدارة الأعمال مدخلات اتخاذ القرار وبناء المهارات، دار الجامعة الجديد للنشر: مصر.

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية لتحويل الاليان الى اامات لتتجمعها ،

وتحديد عددنا لأمووال وأولوياتنا لتتعلق كل هدف ، مع التأكيد علنا أن البرامجل التنفيذية ينبغي أن تتضمن أمورا عدة أهم ها :

طريقة التنفيذ ، مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة) ، مسؤولية التنفيذ ،
تحديد المدة الزمنية للتنفيذ ، التكلفة المتوقعة ، المتابعة والمراجعة النهائية .

وتحتنا جهذ هالمرحلة إلى نظرة عملية وقدرة علن تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة بعمل علن تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة ، وأهم أسسنا جهذ هالمرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بيننا لأنش طة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة عوفا عالية .

3/ الموازنات المالية - Budgets

الموازنة هي خطة مالية تعطي فترة زمنية محددة ، وهي توضح الكيفية التي يتما الحصول لموجبها علنا لأموالنا مطلوبة وكيفية توزيعها علنا لاستخداماتنا المختلفة .⁽¹⁾

ويتموضع المخصصات المالية لكاهد فعن طريق تحديد موازناتنا ووحدة النشاط المطلوب ، ثم يتم إعداد الموازنات لظلالا مستوى الوظيفي كعمرا عا تحقيق الترابط بين الموازنات المختلفة ، وامتزاجا لأموالنا اللازمة استراتيجيا وتشغيليا . وتر تبط الموازنة بالخطة الاستراتيجية ارتباطا وثيقا ، إذ إن الموازنة تمثل تحليلا ماليا للقدرة المؤسسة وتنبؤ لموارد هال عائداتها المستقبلية ، وهيا الضابط الحقيقي لإمكانات المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وعلنا رغمن أن الخطط بين علنا لت خيلوا الطموح لما يؤمل الوصول إلى بعيدا عن القيود التي تحد من التفكير ، إلا أن الوال افعال التي تعيشهم مؤسساتنا التعليمية العام وكلفة التعليم التي بدأ تفيا لارتفاعه وتؤكده ورقر عا المؤسسة لإمكاناتها .

وتشير الباحثة

أنه يمكننا التوفيق بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف للاستراتيجية بعيدا عن القيود المالية ، وبين مرارعا لإمكاناتنا من خلال الخطوات التالية :

- يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها .

¹ العبد، جلال (2003 : 130) ، إدارة الأعمال مدخلا اتخاذ القرار اتو بناء المهارات ، دار الجامعة الجديدة للنشر مصر .

يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم

- يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطط في ضوء

التقدير المالي لإيراداتها المتوقعة.

- في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف فنحن لإيراداتها المتوقعة يتما عادة تصياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة.

عند زيادة تكلفة الخطية أكثر من هدفها فيلجأ فريق التخطيط فريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل لأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدفها لعدم توفر إمكانات تحققه، ويلجأ معدو الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموزونات لتطويرها بحيث تنترجم لمشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل.

الرقابة وتقييم الاستراتيجية

تأني عملية الرقابة والتقييم لاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى لتعرف أوصدا الأخطاء، أو التجاوزات والانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صدق التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ.

كما

تخضع عملية التقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية⁽¹⁾

ويظهر للباحث أن عملية الرقابة والتقييم تتم على المستوى الاستراتيجي (الرؤية - الغايات - والاستراتيجيات) بعدمدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات التالية:

أ - تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.

¹ المرسي، وآخرون (2002 : 405)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.

ب -

مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق للتعرف بالظروف والمستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر -
سلباً أو إيجاباً - في تحقيق الغايات

ج -

فحص مدبايسها ما لأهداقل تفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حثفترة إجراء عملية التقييم ووضع نسبة الإنجاز أو الإخفاق.

د -

في حالات الأخطاء فيتم دراسة أسبابها وعلاقة التحليل البيئي بهو من ثم تحديد البدائل العلاجية التي تسهم في تقويم الانحرافات أو التركيز على البدائل الاستراتيجية ونقل التغييرات للمستوى الاستراتيجي المحدثتغير حاد نتيجة متغير اتسياسية واق تصادية مفاجئة.

مهارات التخطيط لإدارة المدرسي

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير والمدارس وتعتبر ضرورية لنجاح عمله والقيام بواجبه موت
صنف هذا المهارات إلى:

مهارات ذاتية، فنية، إنسانية وإدراكية وهذا المهارات لها أوجه متعددة، وهي مهارات يحتاج إليها مدير المدرسة بصورة أساسية وإتقانها يساعده على النجاح في عمله.

مهارات تحديد الاحتياجات وترتيب حسب الأولويات:

إن قدر مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات اللازمة والضرورية للتخطيط المدرسي، يعتبر

مهارة هامة ويتبع هذا المهارة، قدر مدير المدرسة على تحديد الأولويات حسب أهميتها.

ومن المهارات التي يجب أن يتقنها مدير المدرسة تحديد أولويات الاحتياجات:

1. معرفة درجة التحسن للتعليم والتعلم، بمعنمدن تأثير الحاجة على رفع مستوى تحصيل الطلبة في المدرسة بتبعات

بارها لأولوية الأول في العمل المدرسي.

تمثل الرسالة عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليها المؤسسة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرار التعليمي بمستويات المؤسسة، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المؤسسة أن تتخذ يرفيها والمخرجات التي تتسببها حاجة المجتمع، وهي أيضاً محكومة بمبعض من محدوديات تجيب على أسئلة محددة ()
من نحن، وماذا نريد، وماذا نتميز)، وقد تناول كتاب كثير ونمفهوم الرسالة حيث تعرّف الرسالة في المجال التربوي أيضاً بأن
ها
وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات الطريق الذي يتسير فيها المؤسسة التربوية، وتحدد علاقاتها معاً
صاحب المصالح الرئيسية فيها".

ومنا المهارات الواجب توفرها عند مدير المدرسة عند صياغة الرسالة كما يلي:

المهارة اللازمة لموضوع هذا رسالة المدرسة، الحرص على فهمه وتوضيحه أهداف المدرسة، تحديداً الأسلوب المناسب لتحتق
يقاً أهدافها، ترجمتها إلى أنشطة فعلية وعملية منسجمة مع الواقع جيداً يميز مدير المدرسة بين المكونات الواقعية للرسالة
المكونات الاستشرافية المستقبلية للرسالة.⁽¹⁾

صياغة الأهداف:

تمثل الأهداف العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي
تتقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات متميزة للأداء، كما توفر
إطار المستويات التخطيطية أكثر تفصيلاً وتحديدًا من بيان الرسالة، إلا أنها تبقى إطار العمومية والشمول والمحاكاة لتشك
للمؤسسة والتغيير التي ستكون عليها في المستقبل البعيد، لذا فهي تعتبر وصفاً للصورة المستقبلية للمؤسسة ومحددات
أضحا ودليلاً لها في الاتجاهات الاستراتيجية الذي يرتبط بالأنشطة الرئيسية لها.

ويعدد (عابدين) مهارات عدة عند وضع الأهداف العملية وهي:

1. الحرص على فهمه ووضوح الأهداف المدرسية التي يعمل عليها.
2. الحرص على شرحه وتوضيحه أهداف المدرسة للمعلمين.
3. أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.
4. توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.

¹(غنيم، 2005: 456) مرجع سابق

5. التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.

6. قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.¹

وتضيف

الباحثة أنه يجب على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات صياغة الرسائل توصيها بالأهداف، ويمكنها الاستفادة من الخبراء، و من الخطط المدرسية السابقة، وكذلك اطلاعها على الأدب التربوي فيتلك الموضوعات ليطور مهارتها في صياغة الرسالة والأهداف.

مهارات اختيار الاستراتيجية واتخاذ القرارات

مهارات اتخاذ القرارات والقيام بعملها هي:

1. تحديد عدّة بديل للحل لمشكلة.
2. تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
3. الالتزام باللائمة من قبل المدير بالقرارات التي يتخذها.
4. الحصافة والتفحاذ هن فيا القرارات التي يصدرها.
5. الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات.
6. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
7. تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
8. تقييم القرارات المتخذة والنتائج التي تترتب على ذلك.⁽²⁾

ويظهر للباحثة أن اتخاذ القرار مهارة هامة من المهارات اللازمة لمدير المدرسة وهو يمارس التخطيط، وحتنتتجقرارات مدير المدرسة يجب أن تكون منطقية وواقعية وتناسب المشكلة المحيطة بها كما أن المدير يجب أن لا يكون كزياً عند اتخاذ القرارات، بل يشارك الطلبة والمعلمين ذلك حسب طبيعة المشكلة.

مهارة المتابعة والتقويم والتدقيق والتطوير والتجديد:

أ. مهارة المتابعة:

من أهم مهارات المتابعة التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة:

¹(عابدين، 2001:127) مرجع سابق

²(عابدين، 2001: 128) مرجع سابق

متابعة الدعم لاجابياتو الحد من السلبيات ،

متابعة كافة الجوانب المالية والإدارية والمدرسية، تسجيل كل خطوة من خطوات التنفيذ، متابعة تنفيذ المباني،
التجهيزات المدرسية، المناهج، والكتب، متابعة نمو التلاميذ وتحصيلهم العلمي، متابعة المناهج الدراسية، متابعة
تخطيط المعلمين الدراسية، متابعة جوانب الخطة المدرسية، متابعة التوصيات لتأخذ طريقها للتنفيذ، توفير كل متطلبات
تنفيذ العمل سواء كانت ذات علاقة بالإمكانات المادية أو البشرية .

ويظهر

للباحثة أن المتابعة مهارة هامة بالنسبة لمدير المدرسة؛ لأنهم خلالها يتعرفون على أوجه القصور في الخطة المدرسية
، وكذلك معرفة ما تم إنجازه من الخطة وما تم تحقيقه من أهداف .
لذا لابد من امتلاك هذه المهارة وعدم إغفالها بالنسبة لمدير المدرسة الناجح والفعال .

ب. مهارة التقويم: أهم مهارات التقويم التعرف على الأهداف و وضع المعايير التي يمكننا الحكم على أساسها،
ومراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير، واستخدام أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات،
وتشجيع المدرسين على تقويم ذاتهم، ومساعدة المدرسين على تقويم تلاميذهم .

وتضيف

الباحثة أن المهارة اللازمة عند التقويم مهارة استخدام أدوات التقويم مثل الملاحظة المباشرة وغير المباشرة والاستب
اناتوا لاختبار اتو التقارير والاجتماعات بنوعها
والمقابلات . وعلم مدير المدرسة الناجح أن يوثق نتائج التقويم لاستفادة منها في التقويم العام للخطة وبناء خطة العام
المقبل .

ج.

مهارة التدقيق: تختص عملية التدقيق بعلماء المحاسبة فمدير المدرسة بحاجة إلى القيام بمسح عمقاً لعمال المدرسة
أجل التحقق من فاعليتها و مندرجة التقدم الذي تم تحقيقه على صعيد أهدافها .

د.

مهارة التطوير: يتخذ مدير المدرسة القرارات التي تعمل على تطوير الأداء و أحداث التغيير المنشود لتطوير المدرسة والتي
تشمل:

1. قدر مدير المدرسة علينا اتخاذ القرارات لتطويره بقر فإداء المعلم .

2. قدر مدير المدرسة علنا اتخاذ القرارات التطويرية لرفع أداء الطالب .
3. قدر مدير المدرسة علنا اتخاذ القرارات التطويرية للتطوير المنهاج⁽¹⁾.

مهاره وضع الخطط البرامجالتنظيمية :

التنظيم مهمة ضرورية لناظر المدرسة في عملها في جميع المجالات لتتكون المدرسة خلية نشطة لكل فرد منا أفرادها وليقوموا بواجبهم بحترمسئوليتهم، ويستجيبون وحال رغبتهم والتعاون لكما هو في مصلحة المدرسة وفائدتها .

ومن مجالات التنظيم التي على مدير المدرسة إتقانها هي :

تنظيم توزيع العمل بين المعلمين بحسب تخصصاتهم، وإعداد خطط سنوية تساعد على تنظيم أداؤهم وتحسين مهاراتهم التعليمية لتتخذ مدير المدرسة للقرارات التطويرية، رفع أداء المعلمين، إعداد الطالب لتطوير المنهاج، تطوير العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

و تضيف الباحث مهاره التخطيط للمدير المدرسة لزيارة المعلمين وكذلك التخطيط لتبادل الزيارات بين المعلمين أنفسهم .

مهاره إعداد الجدول المدرسي :

يعتبر الجدول المدرسي مخططا خاصا للمساعدة كمن مدير المدرسة والهيئة التدريسية في تنفيذ المنهاج لمدرسيه شكيله من بلوغ الطلبة أقصا لأهداف التربية المنشودة، كما أنه يعكس ذلك الجزء من المنهاج المدرسي الذي يبين توزيع الحصص في كل موضوع من الموضوعات المقررة .

ويعتبر إعداد هذا المهمات الرئيسية التي تقع على عاتق مدير المدرسة؛ لذا لا بد أن يمتلك مدير المدرسة الكفاية اللازمة لإعداد الجدول المدرسي في ضوء المعايير المرتبطة بذلك تحقيقا لأهداف المرغوب فيها، ولضمان سير العملية التربوية بسهولة ويسر في جو مشبع بالنفاهة والنفا هو الرضى .

وتربالبا حثه أنها لما نعمنا أن تكون الحصص الأولى ليمر بها الفصولنا يمكن، وكذلك لا بد من العدة في توزيع الحصص لاحتمال ياتومرعاة الحصص الإضافية، وكذلك إثبات توزيعها وعالمادة الواحدة علنا الجدول مثل لقراءه والنصوص الخط .

¹(غنيمه، 2005 : 460) مرجع سابق

وكافيه

لذلك،

علمدير المدرسة أنيقنمهارة لاتصال والتواصل بينه وبين المعلمين التلاميذ والعاملين في المدرسة، كما أنعليها لاتص
الواتصال مع المجتمع المحلي وعليها لاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنميتها وتطويرها (1).

وتضيف بالباحثة أنه يمكن لمدير المدرسة التخطيط لإشراك المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية، وكذلك إقامة
البرامج الصحية والثقافية لتوعية المجتمع المحلي، وأيضاً يارتبعض أفراد المجتمع المحلي لتوثيق الصلة بين المدر
سة والمجتمع المحلي.

لكي يكون مدير المدرسة ناجحاً في اتصاله مع مدرسيه عليه مراعاة
التعامل مع جميع المعلمين بنفس المستوى وبدون تمييز أو محاباة، إعطاء كل معلم قيمة وقدراً واحتراماً، وتري كذلك
إنمناً هم أدوار مدير المدرسة هو الاتصال والتواصل مع تلاميذه، التواصل مع الطلاب من خلال الاستقبال لطلاب فيمكتبها
لاستماع الشكاوى ومواقفاتهم وآرائهم والتعاون مع المرشد التربوي ومرئيا لفصول للمتابعة حال التأخر وبمنال مدر
سة والغياب والحالات الاجتماعية والنفسية للطلاب.

معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي

رغم تعدد المزايا التي تحققها المؤسسات التربوية المعتمدة تطبيقاً للتخطيط لإستراتيجي في عملها، إلا أنها تواجه
جهد بعض المعوقات التي تخطيطاً وعملية إدارية ولا بد أن يواجهها القائمون بالتخطيط لإستراتيجي والمشرفون على تنفيذهم
عوقات ليس في الدول النامية فحسب بل في كل دول العالم أجمع، ورغم محاولة الدول النامية والمتقدمة التعرض لهذه العقبات وال
عمل على حلها إلا أنها ما زالت قائمة خصوصاً في الدول النامية، أما المتقدمة منها فإنها بإمكانياتها المادية والبشرية تنظ
لأكثر قدرة على حلها وأقرب علموا جهة العقبات التي تعترض طريقها عند تطبيق التخطيط لإستراتيجي، ولهذا كان لابد له
يقبل على التخطيط لإستراتيجي في المؤسسات التربوية أن يتعرف على هذه العقبات التي تواجهها في حقيقتها الموضوعية
ة، وليس سير في الطريق على بيته وهدى، ولا يجد في شي عتجاً هالاً لمعوقاتاً والحط من شأنها، كما لا يجد في شي التراجعاً ما
مالمعوقات والتخلي عن البحث العلمي الدائب الجري عوالذي يدل على الصعوبات التي تغلب عليها (2).

ويمكن تصنيف معوقات التخطيط لإستراتيجي المدرسي إلى:

1. معوقات تتعلق بسامات الشخصية (المدير نفسه).

¹ (عابدين، 2001: 131) مرجع سابق
² (القطامين، أحمد (2002: 7) التخطيط لإستراتيجي الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

2. معوقات تتعلق بعملية مشاركة الأفراد داخل المؤسسة .

3. معوقات تتعلق بمدى التنبؤ وقصوره .

4. معوقات تتعلق بإدارة العليا والسياسة المتبعة .

معوقات متعلقة بسمات الشخصية (المدير نفسه) :

هناك بعض السلوكيات والعوامل التي تعيق فعالية التخطيط لإستراتيجية المؤسسة التعليمية، وقد ترتبط تلك المعوقات بالمدير ذاتها وبنمطها الإداري وتشمل لتردد في اتخاذ القرار، والركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، والخوف من الجديد، وصراعا الدور، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات، والتوليؤ والتراجع، وعدم الطموح، والإحباط، وليس، والقلق وعدم الاستقرار النفسي والضغط النفسي، والنشأؤم، وانعدام روح المخاطرة والمبادرة، والانطواء، والاعتمادية أي التواكل.⁽¹⁾

فكثير من المديرين ليس لديهم الرغبة أو عند همتهم في استخدام هذا الأسلوب ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: اعتقاد المدير بعدم متوافر الوقت الكافي للتخطيط لإستراتيجي قاد المدير بعد متوافر الوقت الكافي للتخطيط لإستراتيجي و بأنها ليست مسئوليتها بأنها كفاً على عملية التخطيط لإستراتيجي .

كذلك كما لا تخطيط لإستراتيجية المدرسين تنزكان طباءً أسياً أفيذهم مدير المدرسة لأسباب التالية:

1. مشاكل وضعها للتخطيط لإستراتيجية المدرسين وعضواً لتجعلها لتقبل الفكرة .

2. مشاكل جمع البيانات وتحليلها ووضع الخطط لإستراتيجية لتجعلها لتقبل الفكرة . الأهمية الفكرة .

3. وجود خطأ في إدارة الخطط لإستراتيجية لتجعلها لتقبل الفكرة غير مجدية⁽²⁾ .

وأضاف (فؤاد سالم)

أنها بالرغم من الاهتمام بالتخطيط لأنها لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية، ونجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ويتجاهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم، وكما يعتمد عضواً اعتماداً كبيراً على الخبرة، فالخبرة يمكن أن تكون عاملاً خطيراً الأتما حديثاً لماضيها لا يتكرر حدوثها للمستقبل . وبعض المديرين يقدرون على أن أهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة⁽³⁾

¹ عابدين، محمد (2001 : 235) الإدارة المدرسية الحديثة ط 1 دار النشر وقلندر

² العارف، نادية (2001 : 12) التخطيط لإستراتيجية المعلمة، الدار الجامعية : مصر .

³ السالم، مؤيد (2002 : 105) ، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث : عمان .

تبيين

للباحثة أن كثرة الأعباء اليومية وسوء توزيع الوقت المتاح للمدير علنا لأعمال المدرسية بحيث تبدأ تبعاً لأعمال الروتين
ية مثل متابعة انتظام دوام المعلمين والطلبة أو غيابهم، ومقابلة أولياء الأمور والمراجعين، والرد على المكالمات الهاتفية
ة، وقراءة الصحف والنشرات والتعميمات تقتضي على غالبية وقت المدير وتسبب لها الضغوط النفسية والإجهاد الجسمي والع
صبيماً يجعلها يهتم بمشاكل التخطيط المدرسي .

معوقات ترتبط بعملية مشاركة الأفراد داخل المؤسسة :

تعد عملية اقتناع أفراد المؤسسة التعليمية بأهمية عملية التخطيط كجزء أساسي من عمل الخطة سواء خلال
مرحلة إعدادها وتنفيذها، وقد تعترض عملية تنفيذ الخطة داخل المؤسسات التعليمية حالة من التردد والارتباك، خاصة
إذا لم يتوافر لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة بين جميع المقاطعات المرتبطة بمصالحها مع
المدرسة. (1)

وكما تؤثر العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ، وتنعكس هذه العلاقة خلافاً في وجهات النظر بشأنها إذا كان من
الأفضل أن يتم الفصل بين وظيفة التخطيط ووظائف التنفيذ، وأنه يفضل عدم مجال التخطيط مع التنفيذ.

فحيثما تسود وجهة النظر الخاصة بالفصل بين التخطيط والتنفيذ نجد أن التخطيط يكون من اختصاص المستويات القيادية
لعلها في المدرسة، أو من اختصاص صحتها يكون ملحقاً بهذه المستويات، وفي ظل الفصل لا يكون للمستويات الدنيا القائمة بـ
التنفيذ في المدرسة إلا أن تقدم المعلومات والبيانات التي تتعلق بالإمكانات المتاحة والظروف المحيطة بالتنفيذ ونأني تسعد
ورها لئلا يتضمن اقتراح برامج وسياسات وأهداف، والأخذ بوجهة النظر هذه هي قضايا لا تعد من المشكلات، أهمها احت
م العدم الواقعية الخطط الموضوعية بعد القائمين على وضعها عن ميادين الممارسة والنتيجة، وأيضاً عدم فهمها وحساسا
قائمين بالتنفيذ للخطط الموضوعية عندما شترأهم فيصيا غتها. أو وجهة النظر الثانية فتر بأن التميز بين التخطيط والتن
فيد وما يقترن به من تمييز بين المخططين والمنفذين هو أمر غير منطقي ويمكن أن يفضي إلى نتائج غير مرغوبة إبان التنفيذ للخط
ة

، وفضلاً عن ذلك هناك مشكلات قياسية للمستويات التنفيذية بما تتطلبه التخطيط الشديد في تقدير الإمكانات وتوفيرية تحديد المطلوب بتحقيقه
منها احتلا يزيد العبء الواقعي إذا التزمتم بما هدافتن تصفها الطموح والتفاؤل (2)

¹ الجندي، عادل السليم محمد (١٩٩٩)

التخطيط الإستراتيجي دور هيا الارتقاء بفعالية النظم التعليمية تدريسي تحليل، مجلة مستقبل لدراسة العربية العدد ١٧، مركز ابن خلدون للدراسات
لإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان، القاهرة

² منصور، علي محمد ٢٠٠٢: 136 (مبادئ الإدارة) أسس مفاهيم، مجموعة النيل العربية

معوقات تتعلق بمحدودية التنبؤ وقصوره

إن القول بأن التخطيط هو الطريقة الناجعة التي تمكننا إنسانا العصر الحديث - إنسانا العولمة والسيطرة على الحوادث - من الإمساك بمقود المستقبل وتسلم زمامه، لا يعنى أن هذا الطريق يقربنا من تكفيلنا قناعاتنا بعزيمة الإنسان. فالتخطيط قبل كل شيء يتنبؤ بالحوادث الاقتصادية والاجتماعية المقبلة وتغيير لمجراها بالتالي وفقاً لها فمعينة. وهذا التنبؤ كما نعلم ليسيسيراً أفعالنا لعلومنا الإنسانية خاصة.

فالحوادث الإنسانية معقدة ومتشابكة، ومن الصعب عزل لعناصرها بعضها عن بعضها بغية معرفة دور كل واحد منها، ومن الصعب بالتالي معرفة قوانينها والتنبؤ بمجراها.

صحيح إن العلماء يصلون عن طريق البحث المستمر إلى التعرف في يومٍ أبعد يومٍ على قوانين الحوادث الإنسانية وإلتصافهم بقدرتها الإيجابية من أنماطها الصحيحة أيضاً. أنطريقا للكشف عن هذا القوانين معرفة مجراها وإمساكها من أنماطها الصحيحة. أملاً يئس بالمخاطر ومعرضة للأخطاء الكثيرة. والأخطاء في هذا المجال ضخمة هائلة.⁽¹⁾

(غنيم)

وكما أكد

علماً أن التخطيط يحدث في الحاضر ولكنهم وجهوا المستقبل في بعض الأحيان ونظر المحذورية للإنسان على التنبؤ وأوضاعه عفو سائلاً للتنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات والمعلومات وترديت عينها، وأسباباً أخرى، تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم، وقد يكون عدم الدقة في التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونه الخطأ أن تغلب عليه، وبالتالى يتحدث من شكاك كثيرة غير متوقعة تعجز الخطأ عن استيعابها أو وضع الحلول المناسبة لها بشكلي حولنا الاستمرار في تنفيذ الخطة أو يعيق ذلك لفترة من الزمن يمكن خلالها المخطط من ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح. وأحياناً أبؤثر ظهور هذه المشكلات تغير المتوقعة علناً على التخطيط ويشكل في فقدانها قيمتها، لذلك لا بد للخطة من توجيها لحيطتها واستخدام أفضل وسائل البيانات وطرائق التنبؤ عند إعداد الخطة لمنع حدوثها وعلناً لأقل التخفيف من عدد وحدها لمشكلات الطارئة غير المأخوذة في الحسبان.⁽²⁾

معوقات تتعلق بإدارة العليا والسياسة المتبعة :

أوضحنا لأبحاثنا العلمية أن التحدي الكبير التي ستواجهها مؤسسات التعليم في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها يعجز عن كبير تها همسؤولية الإدارة العليا، ولذا لا بد لنا من ذكر هذه التحديات والتعرف عليها، لأن ذكر هذه التحديات

للتوزيع النشر، ليبيا.
¹ عبدالدايم، عبدالله (1999: 63): التخطيط التربوي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

² (غنيم، 2001: 44) مرجع سابق

تلاعيانياً يحالمنالحوالتركالعملوالخليعناالتخطيطالإستراتيجي،بلعلبالعكسفالعرفةبوجودهذالتحدياتالكبيرقلهومدعائلاستعدادلهاوأذبالأقصابالجهدفيمقاومتها .

عوائقتعلمعائقا لإدارةالعليا عنداستخدامالتخطيطالإستراتيجي :

علالإدارةالعليا ضرورفهممؤسساتهاالتعليميةوالبيئةالتيتعلمفيها تلكالمؤسسات،والتعرفعلالمعوقاتالتيواجهنالكالمؤسساتعنداستخدامالتخطيطالإستراتيجيوالعملعلها .
وضرورةإجراءدراساتمستقبليةعلالمدارسبأشكالالمختلفةمعضورةأنتشماللعينةالمعلمينوأولياءالأمر .
والوعيبالقضاياالتيتمعمليةالتخطيطالإستراتيجيوالتي تتضمنثقافةالتخطيطالإستراتيجي،ونقصمشاركةالأفراد .

وكثرةالأعباءالتيثقفيهاالإدارةالعليا علعائقمديرالمدرسة،وعدمتوافرالحوافزالماديةوالمعنويةللقائمينعلبالأعدادالخطوطتنفيذها ،

وانشغالالمديرينفياالمستوياتالإداريةالعليا بالمشكلاتاليوميةالروتينيةدونالمشكلاتالإستراتيجيةالتيتهلقلبنموا لمدرسةوتقدمهل،غالباً اما تكونالإدارتخطيطيةفياالعرفعلهاالمشكلاتغيرالظاهرة،ولاتجذبالاتباه،
بلتظلمخفيةتحتضغطالمشكلاتالروتينيةالتيأخذمعظموقتالمديرين .

أنالمشكلاتالتيتهلقلتطبيقالتخطيطالإستراتيجيالمعلقةبالإدارةالعليا هي:تميلالإدارةإللتقبلهذالنظامفوقالأناماتوالمشكلاتولكنعندما تنتهيالأزماتيمالرجوعإلىالنموذجالتقليدي .

الاعقادأنالتخطيطالإستراتيجيهمسئوليةهيئةمتخصصةفياالتخطيط
(أبوزارةأخري) وليسمسئوليتهافالدرجةالأولى .

وضعظمجديفياالتخطيطونمشاركةالأفرادفيها،أيدونتهيئةمايسمبالثقافةالتخطيطية،ماقدتؤثرعلدوافعوسلوكالأفرادوالبيئةالثقافيةللمؤسسةالتعليميةبصفةعامة .

عدمتوافرنظاملمعلوماتيمدالمديرينبالعلوماتعنالبيئةالمحيطة،واذاتوافرتغالباً اما تكونالمعلوماتناقصةأو قدلاتلقياالفهموالقبول .

عدمتشجيعالتفكيروالابتكارلسيطرةتمطالنتظيمالبيروقراطيوالقيادةالبيروقراطية

بيناً جزاء التنظيم .

غالباً ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العواامل الاقتصادية والكمية، ويتجاهل الكثير من العواامل لا اعتباراً مثل العواامل السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، كما أنه غالباً ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وبحث خصائص المؤسسة ومستقبلها، ويلائم هذا النوع من التخطيط المؤسسات الكبيرة الحجماً أكثر من المؤسسات الصغيرة.

لكل عملنا لأعمال الهامة معوقات وصعوبات تواجهها قائم عليها خاصة في العمل الإداري، وقد جعلت عتاق الإدارة العليد افي المؤسسات التعليمية عند وضع الخطة الإستراتيجية مسؤوليتها عن مجموعة من المعوقات، منها ما يعود للمختصين في التخطيط والتنفيذ، كما يلي:

- 1- عجز القيادة عن إعداد السياسات لإجرائية الخاصة بالتخطيط البرمجية والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقويم لم اخدم العمل لإداري في المدرسة، وانعزال القائمين على إعداد الخطوط ابتعادهم عن مباشرة التنفيذ مما يجعل التطبيق مبعيداً عن الواقع.
- 2- تقادماً لأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمستجدات الحضارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية، وغياب أسلوب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى تحقيق الرقي للمدرسة والعمل فيها .
- 3- قلة الموارد المالية والبشرية التي تبتاعتمادها لأعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها، وعدم الاهتمام امبتدري بالقائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية التي تخدم العمل الإداري، وجموداً لأساليب المتبعة في التخطيط طوعدم تطويرها .
- 4- عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها .
- 5- غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية .
- 6- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية وعدم تحديد الصلاحيات وغيا بوحدية القيادة مما يؤدي إلى الضياع والمسئولية .
- 7- عدم الاهتمام بما عادة التأهيل للعاملين ووضع الرجال المناسبين في الأماكن المناسبة .
- 8- المركزية في الصلاحيات تدبعض القيادات العليا وعدم تفويض العاملين المختصين ببعض الأعمال .
- 9- القيم والمعتقدات السائدة والتي تسيطر على بعض القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين.⁽¹⁾

¹ أبو عاشور، خليفة مصطفى (٢٠٠٢): معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مدير بالمدارس سومدير انها في مديرية ية تريبين كنانة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (18)، العدد الثاني، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

ومما سبق وتستخلص الباحثة أن هذا المعوقات يمكن تداركها والتقليل تأثيرها على المدرسة، إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط لإستراتيجية العلمية السليم، والمخطط بخبرة وكفاءة، لأن التخطيط لإستراتيجيه عملية مستمرة دائمة تستطيع بواسطتها المدرسة أن تحافظ على إنتاجها لتطورها إلى المستقبل، وذلك بإجراء التغييرات المتكيفة مع التغيرات السريعة في البيئتين الخارجية والداخلية، أيضاً هذا لا يعنى أن التخطيط عمل سهل وأنه عاصريه يكفي أن نستخدمها لنقلها للأمر، ولا بد أن نذكر أن التخطيط سيفذو حدين في كثير من الأحيان وأننا الانستطيع أن نجني ثمراتها المفيدة إلا إذا عرفنا حدودها وصعوباته.

المبحث الثاني

الإدارة المدرسية

تمهيد

شهدت الإدارة في الآونة الأخيرة توسعاً كبيراً أفيد دراسات ومفاهيمها التطبيقية، بحكم ما أملت لها الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وما تتطلبه من إدارة علمية ترصن لتكثف بالمنظمات والمؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وتوفاه على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

يعتبر لفظ الإدارة من الألفاظ الشائعة ومن الكلمات المتداولة والمعاني المألوفة لدى كل فرد في المجتمع، حيث إن الحديث حول الإدارة لا يتوقف بين الأفراد داخل وخارج المنظمات، كما أن كثرة أنواع ومسميات الأجهزة الإدارية في المنظمات وداخل المنظمة الواحدة أحياناً جعلها لفظاً مألوفاً لدى الجميع، حيث يسمع كل منهم عن مسميات مختلفة، كإدارة الأفراد، إدارة

الموازنة، وإدارة شئون العاملين، وغيرها في داخل كل منظمة من منظمات المجتمع.⁽¹⁾ لذلك يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها واستغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية⁽²⁾.

مفهوم الإدارة :

إن المعنى اللغوي لكلمة (الإدارة) يرجع إلى الأصل اللاتيني للكلمة وهو (Serve) وهي تعني (الخدمة) أي أن الذي يعمل في مجال الإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو عن طريقها يتم أداء الخدمة.⁽³⁾

ويعرفها ستانلي فانس بأنها: "عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة"⁽⁴⁾

ويعرفها الهواري بأنها: "ذلك العضو في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع، فالإدارة مسؤولة وتكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية والبشرية الملائمة استخداماً أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل"⁽⁵⁾

عرفت الإدارة بأنها: هي عملية التنسيق والإشراف على أنشطة العمل التي تنجز بواسطة الآخرين بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" كما عرفت بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على موارد المنظمة لتحقيق أهدافها⁽⁶⁾.

¹ دياب، إسماعيل محمد (2000) الإدارة المدرسية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية.
² Robbins، P. Stephen & Coulter، Mary، P. Management، Tenth Edition، Pearson، 2009، New Jersey، Prentice Hall

³ مطاوع، إبراهيم وحسن أمينة (1980: 12). الأصول الإدارية للتربية، القاهرة: دار المعارف.

⁴ العجمي، محمد حسنين (2000: 27): الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة.

⁵ - الهواري، سيد (2002: 17)، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس القاهرة

⁶ - Ebert، J. Ronald & Griffin، W. Ricky، Business essentials، Seventh Edition، Pearson، 2009، New Jersey (p.64، Prentice Hall

مما سبق يتضح أنه من الصعب التوصل إلى تعريف معين يحظى باتفاق غالبية علماء الإدارة ولكن من مجموعة التعاريف السابقة يمكن الاتفاق مع علماء الإدارة بأن الإدارة لا يمكن أن توجد إلا بتوافر مجموعة من الشروط منها:

وجود جماعة من البشر، توافر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة، الإدارة ترتبط بجماعة أو مؤسسة، فلا يتصور وجود إدارة دون مؤسسة أو مؤسسة دون إدارة، وجود أكثر من طريقة لبلوغ الهدف، ومحاولة اختيار أفضل الطرق طبقاً لمعايير، معينة (الكلفة، الوقت، الجهد)، وجود مهام (واجبات ومسؤوليات) معينة يقوم بتنفيذها أفراد الجماعة لتحقيق أهداف هذه الجماعة.⁽¹⁾

مفهوم الإدارة التربوية :

لقد تطور مفهوم الإدارة التربوية - شأنها في ذلك شأن أنواع الإدارة الأخرى متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسه وإدارتها ثانياً، فالإدارة التربوية - كإدارة العامة - مسألة تتعلق باتخاذ القرار، وتنفيذه على أكمل وجه ممكن، بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته، وهي تربية الصغار - والكبار - وإعدادهم للحياة في المجتمع، وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع، القريبة والبعيدة، وتحقيق أهداف أفرادها.⁽²⁾

وتعرف الإدارة التربوية بأنها: الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما، وفقاً لإيديولوجية ذلك المجتمع، وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه، بتنفيذ السياسة المرسومة له ليحقق هذا التعليم أهدافه، من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة⁽³⁾

¹ - عابدين، محمد (2001:21) "الإدارة المدرسية الحديثة" ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

² عبود، عبد الغني (1990: 72). إدارة التربية وتطبيقاته، ط2، القاهرة: دار الفكر العربي

³ الدويك، تيسير وآخرون (1998:13): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر العربي، عمان.

وعرفت بأنها: " القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين، وفي ضوء توجيهات القيادة السياسية، والعمل على تنفيذ تلك السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة".⁽¹⁾

وعرفت بأنها: " مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلا نظريا وعمليا عاليا لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتهيئة والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقييم لاتخاذ قرارات علي ضوء المنجزات".⁽²⁾

من التعاريف السابقة يمكن الاستخلاص أن الإدارة التربوية هي:

1. نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة.
2. القيادة المسؤولة عن وضع السياسة التربوية والعمل على تنفيذ تلك السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة.
3. مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتهيئة والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقييم.

. مفهوم الإدارة التعليمية :

لقد ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، أي متأخرةً عن المجالات الأخرى. ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 في نيويورك

¹- العرفي، عبدا لله بالقاسم ومهدي، عباس عبد (١٩٩٦ : 27): مدخل إلى الإدارة التربوية، جامعة خان يونس، بنغازي

²- طافش، محمود (171: ٢٠٠٤): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم، وشعوراً بأهمية هذا المؤتمر، فلقد قرر الحاضرون عقد هذا المؤتمر المهم بشكل دوري.⁽¹⁾

وبعد أن كان عمل المدير يقتصر على تنفيذ ما يعهد إليه من تعليمات، ويحصر داخل جدران المدرسة، أصبح يتركز على التلميذ، وما يحيط بالعملية التربوية بمفهومها الشامل من ظروف وإمكانات، تساعد الطالب على النمو الشامل والمتكامل - صحياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً. وامتد عمل المدير ليشمل المجتمع المحلي الذي يعيش فيه، باعتبار أن من واجب المدرسة أن تتعرف على احتياجات هذا المجتمع وتحللها، ومن ثم تعمل على تلبيتها.⁽²⁾

مفهوم الإدارة المدرسية :

عرفت الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة"⁽³⁾

وتعرف بأنها: نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة، إلي جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية⁽⁴⁾

وتعرف كذلك بأنها: " كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل الهيئات العليا"⁽⁵⁾

وعرفها (دياب): بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه.. والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسيها ودارسين بغرض بناء وإعداد التلميذ

¹ - دياب، إسماعيل محمد(20:2001)الإدارة المدرسية:دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية.

² - (الدويك وآخرون)، 1998: 12-13) مرجع سابق ص 17

³ - العمارة، محمد حسن (18:2002) : مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر، ط3، الأردن.

⁴ - عبود، عبد الغني (93:1990). إدارة التربية وتطبيقاته، ط 2، القاهرة: دار الفكر العربي

⁵ - الفقي، عبد المؤمن فرج (22:1994): الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.

من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، وجدانياً، وجسماً، وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة وساهم في تقدم مجتمعه⁽¹⁾

وعرفها (عبود): نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل من خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ، ثم تقويم الإدارة إلى جانب الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية⁽²⁾.

عرفت بأنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة"⁽³⁾

ومن التعريفات السابقة يتضح أنها تؤكد على أمور هامة وهي ما يلي: إن تحقيق الإدارة لا يتم إلا من خلال مجموعة عمليات مترابطة ومتكاملة ومتناسقة مع بعضها البعض وهي التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه والرقابة.

1. وجود جهود بشرية متعاونة مع بعضها البعض.
2. السعي إلى تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو إعداد التلميذ إعداداً كاملاً في جميع النواحي عقلياً وأخلاقياً واجتماعياً ووجدانياً.
3. التخطيط السليم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
4. العمل على استغلال الموارد المادية والبشرية لمواجهة متغيرات العصر.
5. إن الإدارة المدرسية تعمل ضمن فلسفة الدولة وما يتمشى مع أهدافها في إعداد النشء إعداداً تربوياً سليماً.
6. إن محور عمل الإدارة المدرسية التلميذ والعمل على إعداده جسماً وعقلياً وأخلاقياً.
7. إن الإدارة المدرسية لا يتم إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة على نحو متكامل ومتعاون.

¹ - (دياب: 99، 2001) مرجع سابق ص 19

² - عبود، عبد الغني (1990:25). إدارة التربية وتطبيقاته، ط 2، القاهرة: دار الفكر العربي

³ - (الدويك وآخرون: 182، 1998)، مرجع سابق ص 17

أهمية الإدارة المدرسية ووظيفتها:

ترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني علي أسس علمية وإِنسانية يتطلب ممن يقوم بإدارتها مواصفات وخبرات وإعداد خاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع.⁽¹⁾

كما ترجع أهمية الإدارة المدرسية إلي الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومعلمين وموظفين و أدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم إلي أقصى ما تعينهم عليه قدراتهم واستعداداتهم، ولهذا يجب أن تكون تصرفات وقرارات مدير المدرسة قادرة علي تحويل الموارد البشرية والمادية المتاحة إلي مشاريع وبرامج تربوية تعليمية مفيدة.

ويرى (مصطفى) أن أهمية الإدارة المدرسية:

1. ضرورة لكل مدرسة، ولابد من التعاون والمشاركة مع الآخرين لوضع الأهداف
2. المراد تحقيقها.
3. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين و أدوات
4. تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم.
5. الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.
6. تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم⁽²⁾، لقد أدى تطور الفكر التربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها فلم تعد مجرد عملية تسيير شئون المدرسة بقدر ما هي إدارة تطوير وإِنماء ويرى كثير من الباحثين أن الإدارة المدرسية لها مجموعة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. دراسة المجتمع ومشكلاته و أهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
2. العمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية بخبرات متنوعة

¹ - (الفقي، ١٩٩٤ : 24) مرجع سابق ص 20

² - مصطفى، يوسف عبد المعطي (2005:40): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، عمان: دار الفكر العربي

3. ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يتعرض له من مشكلات.
4. تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
5. الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف، ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم.⁽¹⁾

ويرى (أحمد) أن الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية: هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم⁽²⁾

ويرى عابدين أن وظيفة الإدارة المدرسية هي:

1. تسيير شؤون المدرسة وفقا للتعليمات والقواعد الصادرة عن الإدارة التعليمية.
2. تنظيم نظام العمل في المدرسة وتسهيله وتطويره.
3. توفير الظروف المادية والبشرية التي تساعد علي تحقيق أهداف المدرسة.
4. تنمية المعلمين مهنيا، وإعداد برنامج التوجيه والإرشاد للتلاميذ.
5. الإشراف علي النواحي المالية للمدرسة،
6. تنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها⁽³⁾

لذلك تكمن أهمية الإدارة المدرسية في كونها ضرورية لكل مدرسة (إبتدائية- متوسطة- ثانوية)تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بنخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم،الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، الإشباع الكامل للرغبات والحاجات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها⁽⁴⁾.

أهداف لإدارة المدرسية :

- 1- العميرة، محمد حسن (1999:56). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة
- 2- أحمد، أحمد إبراهيم (1991 :8). نحو تطوير الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي
- 3- عابدين، 62: ٢٠٠١) مرجع سابق 16
- 4- البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١ :15): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.

تتأثر وظيفة الإدارة المدرسية بوظيفة المدرسة المتغيرة ومنعصر لآخر، ومن بلد لآخر، وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع والدولة وعلاقتها بالنظام السياسية والاقتصادية، وقد شهدت الإدارة المدرسة اتجاهات جديدة بحيث تمتعت هدف إلى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، أو دفعية عملية تلقينا الطلبة وحشواذها نهم بالمعارف والمعلومات، والمحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، وحوال المسا عة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو، وفي تحقيق أهداف اجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك متعا ونو تنسيق مثير بين كالأطراف العمل في المدرسة والمجتمع⁽¹⁾

فأهداف الإدارة المدرسية تتأثر بعدة عوامل متغيرات، فهيتختلف من مرحلة لأخرى، ومندولة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، ومن العوامل التي تؤثر على شكل وطبيعة الأهداف المدرسية نوعية المرحلة الدراسية، وحجم المدرسة ومؤهلات ونوعية سمات العاملين فيها، وطبيعة البيئة الجغرافية، ونوعية الإدارة التعليمية، وكذلك شخصية المدير وسماته ومؤهلاتها العلمية.

هناك بعض التصنيفات الشائعة لأهداف الإدارة المدرسية، والتي تقسم الأهداف إلى أربع مجموعات هي: مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية. ومجموعة الأهداف الاقتصادية ومجموعة الأهداف الثقافية والتربوية،⁽²⁾ ومجموعة الأهداف الاجتماعية⁽³⁾

ويمكن تلخيص أهداف الإدارة المدرسية في الآتي:

1. توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.
2. توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
3. تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية.

¹ - عابدين، 2001: 61 مرجع سابق 16

² - دياب، 2001: 109 مرجع سابق 19

³ - العرفي، عبد الله بالقاسم ومهدي، عباس عبد (11: 1996) : مدخل إلى الإدارة التربوية، جامعة خان يونس، بنغازي.

4. العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.

5. المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته

6. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي
خصائص لإدارة المدرسة الناجحة

إن الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجاً صالحاً في سير العمل والتعاون واتباع لأساليب الديمقراطية والعلاقات الإنسانية وإذا كانت كذلك فهذا سينعكس على المجتمع ليكون متعاوناً وديمقراطياً، وأنما الخصائص التي تتصف بها الإدارة المدرسية الناجحة ما يلي:

1. أنتكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها

وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

2. أنتكون إدارة إيجابية : وهذا يعني أنها لا تركز على السلبيات أو المواقف الجامدة
بليكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.

3. أنتكون إدارة اجتماعية : وهذا يعني أنتكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة
للمشورة ودركة للصالح العام أي بمعنى أن لا ينفرد القائد بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه.

4. أنتكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملته الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى
وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.

5. أنتكون إدارة مشورية: أي أنتكون أسلوباً إدارياً بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم

الإداري وأحد أعضائها وأنفرادها يتخذوا القرارات والرجوع إلى أعضاء التنظيم.

6. تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، وأن أنتكون ذات تقويم ذاتي ثابتة وإنما
تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغيير الظروف.

7. أنتكون عملية: بمعنى أنتتكيفاً لأصول المبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.

8. أنتتميز بالكفاءة والفاعلية: ويتحقق ذلك باستخداماً الأمثل للمكانيات المادية والبشرية.

9. تحديد السياسات ووضع البرامج، والمساواة فيها بيناً أعضاء التنظيم⁽¹⁾

وفي ضوء ما سبق نجد أن الإدارة المدرسية الناجحة لا بد أن تتوفر فيها مجموعة الأسس لنجاحها وهي:

1. القدرة على قيادة العمل للمدرسين نحو تحقيقاً لأهداف التربية.
2. القدرة على إضفاء عجمنا للعلاقات الإنسانية والعمل على تفعيل الروح المعنوية لجميع العاملين في المدرسة.
3. القدرة على تنظيم العمل والجهود البشرية وتخلق روح العمل الجماعي.
4. مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية.

الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية:

إن ضمان نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها والقيام بالأدوار والوظائف المحددة لها مسبقاً يتطلب ذلك تطوير مستمر في الأداء والفكر التربوي والإداري وتطوير لدى رجل الإدارة المدرسية وهو مدير المدرسة، وهذه الأمور ساهمت في ظهور اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية.

حيث اتسمت هذه الاتجاهات كما أوضح (الجبر) بأن جل الاهتمام قد انصب على التلميذ، ومحاولة تهيئة كل الظروف التي تساعد على النمو السليم فكرياً وروحياً وجسدياً، ولذلك فإن الإدارة المدرسية الحديثة تهتم بكيفية التعليم، بالإضافة إلى كونه⁽²⁾.

وأصبح التغيير في وظائف الإدارة المدرسية من مجرد تنفيذ الأوامر إلى أن أصبحت مؤسسة لها كيان في المجتمع، هو الذي ساهم في بروز هذه الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، وفي ما يلي مجموعة من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية: الإدارة المدرسية بأسلوب الجودة الشاملة، الإدارة المدرسية بأسلوب إدارة الأزمات، الإدارة المدرسية بأسلوب إدارة الصراع، الإدارة المدرسية بأسلوب الإدارة الاستراتيجية، الإدارة المدرسية بأسلوب إدارة المنظمة المتعلمة

الإدارة المدرسية بأسلوب الجودة الشاملة:

تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

¹ - حسين، سلامة (2004: 31) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط 1 عمان، دار الفكر للنشر.
² - الجبر، زينب (2002: 34) الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم ن مكتبة الفلاح - بيروت

عرفها (أحمد) بأنها: إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقا لها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية، والاجتماعية، والخلقية والجسمية، وذلك بقية إرضاء الطالب بأن يصبح بعد تخرجه في سوق العمل، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج⁽¹⁾.

ويعرف (أبو الوفا وحسين) الجودة الشاملة في التعليم بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمدرسة، وعلى هذا فإن هدف الجودة الشاملة في التعليم هي إيجاد ثقافة متميزة بين العاملين حول أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وبفاعلية أعلى⁽²⁾.

وعدد (أحمد) مجموعة من الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة وهي:

الاهتمام بالطالب، تقسيم العمل داخل المدرسة، الالتزام واشتراك جميع العاملين وشعورهم بدورهم فيما يؤديه من عمل، تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل، تدريب القوى العاملة ورفع روحهم المعنوية، المرونة في مواجهة التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية.

وتعتقد الباحثة أن عملية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بمثابة مؤشرات واضحة، فتركيزها منصب على الطالب وجميع العاملين في المدرسة لهم دور فاعل ضمن هذا الأسلوب، من خلال تطبيق مبدأ المشاركة وتقسيم العمل، ونستطيع من خلاله من تحقيق رضا جميع المستفيدين من العملية التعليمية.

الإدارة المدرسية بأسلوب إدارة الأزمات:

1- أحمد، أحمد (2002 :166). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس - الأسباب والعلاج، ط 1، القاهرة: دار الفكر العربي.

2- أبو الوفا، عبد العظيم، جمال، سلامة. (2000: 150). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، ط 1، المكتبة التربوية القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

تعددت تعريفات الأزمة في ظل اختلاف المنطلقات الفكرية للباحثين ومن هذه التعريفات:
تعريف الطويل: هي عبارة عن حدث أو موقف غير متوقع يؤثر في استمرارية فاعلية الأداء في
النظم⁽¹⁾

وتعريف (مصطفى) حيث عرف الأزمة التعليمية بأنها حدث أو تغيير مفاجئ يؤثر علي كافة
أجزاء المنظومة التعليمية ويحول دون تطبيق الأهداف التعليمية المطلوبة، تؤدي إلي نتائج غير
مرغوبة لا يملك المسئولين عن العملية التعليمية مواجهتها دون أن يكون هنالك استعداد وأساليب
إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل للسيطرة على هذه الأحداث، والعودة بالنظام التعليمي إلي
حالته الطبيعية⁽²⁾.

مما سبق يمكن القول بأن الأزمة هي موقف غير محبب بالنسبة للقائمين على الشأن
الإداري، كونها تترك آثار سلبية، لها انعكاساتها علي النظام والمؤسسة ككل.

تعريف إدارة الأزمة: تعرف إدارة الأزمة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ
بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة
للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكثر قدر ممكن من
الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر⁽³⁾.

ويمكن استخدام أسلوب إدارة الأزمة في التعليم وخاصة وان جوانب الأزمة في التعليم
متعددة وتتطلب الحلول الحاسمة والناجحة كشرط ضروري لتمكينها من إحداث الآثار الإيجابية
في تكوين المواطن باعتبار أن بناء الإنسان هو الذي يدفع بالحياة إلي أرض الوطن من الجمود
والرتابة إلي التجديد والإبداع، حيث تشكل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمة لكل مجتمع من
المجتمعات لبلوغ الكفاية التي تمكنه من استغلال الموارد البشرية والمادية والعلمية في متخلف
مجالات الحياة، وتوجيهها لتشكيل نقلة نوعية في المجتمع، فإذا كانت التربية في مفهومها
الحديث عبارة عن عملية للتغيير والتطوير، فإن نتائج هذه العملية ملقاة على عاتق القيادة

¹- الطويل، هاني (2006: 117) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

²- مصطفى، يوسف (2005: 488): الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، عمان.

³- مصطفى، يوسف عبد المعطي (2005: 282): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، عمان: دار الفكر
العربي

المسئولة في الإدارة التربوية، وأخص بالذكر الإدارة المدرسية، وقدرتها على توجيه الأعمال والنشاطات والأهداف المرغوب فيها في ظروف الأزمات بموضوعية من خلال اتخاذ القرارات الحكيمة⁽¹⁾

مما سبق يتضح للباحثة أن أسلوب إدارة الأزمات هو أسلوب حديث من ضمن اتجاهات الحديثة، والتي تسعى الإدارات المدرسية في الوقت الحالي بأخذ به، كأسلوب قادر على مواجهة الأزمات حال وقوعها بأسلوب علمي مبني على أسس ومرتكزات علمية ويقودها رجال لهم الدراية والكفاية بهذا الأسلوب، أو الاعتماد على أساليب الوقاية من وقوع الأزمات، لهذا فإن الإدارة المدرسية مدعوة لتبني هذا الأسلوب الإداري.

الإدارة المدرسية بأسلوب إدارة الصراع:

يعرف الصراع عابئاً بعملية الخلاف والنزاع والتضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد للعلمؤسسة وذلك بهدف إحداث تغييرا إيجابياً وسلبياً في بيئة أو معايير أو قيم هؤلاء الأفراد⁽²⁾

ويعرف أيضاً هو وضع تناقض بين طرفي الصراع كفيهما طرفا الصراع التناقض بينهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنفعة التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وينتج ذلك أهدافاً متعارضة المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف المشاعر والأحاسيس لاتجاهات⁽³⁾

مراحل إدارة الصراع: تتنوع مراحل إدارة الصراع وتتنوع حسب سلسلته العلمية يستطيع من خلالها المدير ضبط الصراع والتعامل معه بطريقة علمية، فتبدأ بمرحلة الصراع الكامل ثم مرحلة إدراك الصراع وبعده ذلك يأتي الشعور بالصراع ثم تبدأ مرحلة ظهور الصراع عشكاً علنياً في المرحلة ما بعد الصراع، وفيما يلي سناقش هذا المراحل:

1- الأعرجي، حسين، ودقاسمة، مأمون (2000 : 220). إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الرابع، معهد الإدارة العامة: ص 107

2- مصطفى، (2005، 477) مرجع سابق

3- حسين، سلامة و حسين، طه: (2007: 16) استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي. عمان: دار الفكر

1. مرحلة الصراع الكامن وتتضمن هذه المرحلة الشرط والظروف والمسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد والجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل عام غير معلن (1)

2. مرحلة إدراك الصراع:

وفي هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة على موضوع الصراع وتتشخيصاً لأمر لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما. (2)

3. مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكالاً للقلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع، وتكون نال رؤية عن طبيعته ومسبباته وفي المرحلة تتشعر الأطراف المتصارعة بوجود الصراع وأنهم في حالة توتر و غضب .

مرحلة إظهار الصراع:

وتسمى مرحلة الصراع العلني، وفيها يتحول الصراع من إدراك والشعور إلى الواقع، وذلك عندما تصل الأمور إلى لحد وتهاو يبدأ كل طرف منا لأطراف إظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من أفعال الصراع سلباً أو إيجاباً ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

5. مرحلة ما بعد الصراع:

وتتصل هذه المرحلة بظروف ما بعد ظهور الصراع عموماً تعامل معهما إيجاباً والكتب، فإذا كانت إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع عموماً المتوقّع أن يسود جو من التعاون والتعاونية إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فيفسد ذلك إلى أن يكتسب طرف شعور بالصراع، وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع عتجت مجموعتنا في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة (1).

¹- العميان، محمود بن سليمان (2002: 376) السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

²- حسين، (2004: 219) مرجع سابق ص 29

الإدارة المدرسية بأسلوب الإدارة الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العليا تحديد التوجهات تطويرية الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية، وتكون هذه العملية منعددة عناصر تتكامل بعضها البعض وهذا العناصر هي تحديد الرسالة والأهداف واعداد الأعمال ووضع وتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها⁽²⁾ وهي عملية ديناميكية عقلانية التحليل لتحديد الأداء الطويل المدى للمنشأة وتسعى لتحقيق رسالتها من خلال الإدارة وتوجيه مواردها بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

أهمية الإدارة الإستراتيجية في المدرسة:

1. تساعدهم مدير المدرسة على تحديد القضايا الجوهرية، ومن ثم إرشادها بالصنعقرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا.
2. تساعدهم على توجيهه وتكامله لأنشطة الإدارة والتنفيذية، وتكامله لأهدافه، ومنع ظهور التعارض.
3. تولد لديها القيادة الشجيرة بالقدرة على الرقابة وتقوية الأداء والسيطرة على مستقبل المدرسة، وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي تحقيقاً لأهدافها العامة.
4. تساعدهم القيادة على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها.
5. تمكنها القيادة من أن تلطف في وضعيتها مع معنك المتغيرات الحادثة سواء الداخلية أو الخارجية.
6. تتميل بالمدرء الفكر الشامل من خلال رؤية يتهمل كيفية خلفا لتكامل بين أهداف اللجان المختلفة في المدرسة وأهداف المدرسة ككل⁽³⁾

الإدارة المدرسية بأسلوب إدارة المنظمة المتعلمة:

¹ - الشريف، عمر و عبد العليم، أسامة (2009: 254): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. دار المناهج: عمان، الأردن

² - أبو قحفة، عبد السلام: (1997: 65) أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع

³ - الجندي، عادل: (1999: 70) التخطيط الاستراتيجي دور هفيا لارتقاء بكفاية ترفعالية النظام التعليمية مجلة مستقبل للتربية العربية، ع 47-75، 17/

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تظهر تقيماً وأثلاً لتسعينيات، عرفها سينج (Senge) بأنها منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال للمبادرات الجماعية للتعليم من بعضهم البعض باستمرار.⁽¹⁾

ويلاحظ من هذا التعريف أن هيرتز على الجانب الإنساني في المنظمة، حيث يتعلم الأفراد أولاً كفايات ومهارات تمكنهم من تحقيقه. درهمنا لتتمكن الشخصى، ثم تمجهد هالكفايات والمهارات مع عالمنا الآخر بنضمرؤية المؤسسة ورسالتها في عمل جماعي موحد لتجنيح تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

ويشير (الرشدان) إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة أصبح ذو أهمية كبيرة ولها انعكاسات هامة على عالم التعليم والتعلم، وللكيان التنظيمي والمؤسسات والمنظمات لآعمالنا مختلف مستوياتها وأهدافها وهوياتها التي تقدم تحدياً كبيراً وبطرق مختلفة للممارسات التقليدية والأشكال البيروقراطية في الإدارة والتنظيم، والتي سادت عبر القرنين الأخيرين. ومن هذا التصور يمكن اعتبار مفهوم المنظمة المتعلمة بمفاهيمها الحديثة بمثابة انتقال فكري وعملي من مفاهيم البيروقراطية القديمة لمفاهيم المنظمة الحديثة⁽²⁾

فإن المنظمة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة تقيمها لالعمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة للجميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون والمعرفة الخاص بها والعمل على تعزيزها بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبها عبر الزمن، وميزة هذه المنظمة في قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز⁽³⁾

استراتيجيات المنظمة المتعلمة

¹ - P.M. (2004): The fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning، Senge، Organization، New York، Doubleday، p8

² - الرشدان، يحيى: (2011) المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول. "منظمات متميزة في بيئة متجددة (25-27 /10/2011) جامعة جدارا - الأردن.

³ - السالم، مؤيد سعيد: (2005:33) منظمات التعلم، منشور المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

1. توفير فرص التعلم المستمر: النمو من خلال التعلم والخبرات أو الأحداث، ويمكن تحقيق ذلك على

مستويات لأفراد وعلم مستوي الفريق وعلم مستوي المنظمة ككل بحيث يساهم ذلك في تحقيق الأهداف،
فلا يجب أن يبقوا الفرد أو الفريق أو المنظمة كما هم وبدون تغيير دائم فعملية التعلم المستمر تتطوي
علم بدأ التغيير المستمر في الطريقة التي تفكر ونعمل بها، من أجل إدراك المفاهيم والمعارف الجديدة⁽¹⁾
وتشتمل هذه الإستراتيجية على برامج التعلم، والتعلم عبر الإنترنت، والتدريب بالتنمية المتعلقة
بتنظيم وتخطيط المشاريع، وتجارب التعلم الرائدة، التي كتبت لها النجاح⁽²⁾

2. تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار:

إنمنا ولنا ولويان تشجيع الحوار والاستفسار، ثقافة الناس في طرح الأسئلة بحرية، وأن يكونوا
علم استعدادا لوضع القضايا الصعبة على الطاولة للنقاش، وكذلك يجب أن يكونوا منفتحين لإعطاء
واستقبال ردود الأفعال على جميع المستويات⁽³⁾
ويعتبر الحوار من أهم المهارات الاجتماعية قيمة، وتُعرف بقيمة الشيء بمعرفة قيمة المنسوب إليه
والحوار هو عملاً لأنبياء، والعلماء، والمفكرين، وقادة السياسة، ورجال الأعمال، والمرين، وهو
أساس لنجاح الأعمال، والصديق مع أخيه، والمدرسة الناهضة هي المدرسة التي تشجع فيها
ثقافة الحوار، وكلما ابتعدت المدرسة عن فتح آفاق الحوار فإن ذلك يوقعها في جو من التشاحن
والصراع، وكلما ابتعد الفرد عن التعبير عن الذات بالحوار السليم عان من الشعور بالنقص وربما قاد ذلك لعقد نفسية⁽⁴⁾

-3. Exforsys (2010) Importance of Continuous Learning, Internet Referenced in
"http://www.exforsys.com/career-center/performance-development/importance-
of-continuous-learning.html"

chien-chi (2010): The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan
Faculty of graduate school • **Unpublished Ph.D. Dissertation** • p24 • University of Minnesota

Allan (2012): **Educational Administration: Concepts and Practices**, Fred & Ornstein • Lunenburg
p23 • USA: Linda Schreiber-Ganster

4- السباعي، عبد الرحيم، (2012: 23) الحوار، الحوار المتمدن-العدد: 4623،

3. تشجيع التعلم والتعاون والتشاركي:

ويبدأ ذلك بالحوار وقدرة أعضاء الفريق على إيقاف الافتراضات والدخول لالتفكير مشترك حقيقي، وذلك يسمح للمجموعة بالتفكير في أمورٍ لا يمكن تحقيقها بشكل فردي⁽¹⁾

مدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة القائد التربوي الأول و الرئيس في مدرسته، إذ يتصف بخصائص ومهارات تتطلب منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن و الارتياح.

مدير المدرسة هو: "الشخص المسؤول عن سير العملية التربوية في مدرسته، ويعنى بتحسينها بكل ما يعنيه ذلك من إجراءات ونشاطات وقراءات."⁽²⁾

وعرف مدير المدرسة بأنه هو: "المسؤول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف المقيم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين، وتوجيه وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية"⁽³⁾

وعرف كذلك بأنه: "يمثل الجهة المخولة بتنفيذ الخطط والبرامج، وفقاً لسياسات مرسومة، ومشفوعة باللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم بما يتمشى مع التوجيهات العامة للدولة"⁽⁴⁾

¹ - Senge، (12 : 2004) مرجع سابق ص 41

² - بطاح، أحمد (494: 1991) : " علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السادس، العدد الثاني، جامعة مؤتة، ص 298

³ - أبو الوفا، عبد العظيم، جمال، سلامة. (2000:76). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، ط 1، المكتبة التربوية القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

⁴ - الأغبري، عبد الصمد (2000:33) : " الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر " دار النهضة العربية: بيروت، لبنان.

وترى الباحثة أن مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطويرها وتنمية معلميه مهنيًا و أكاديمياً، ورفع مستوى طلاب مدرسته، من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

صفات مدير المدرسة الفعال:

تهتم كتب الإدارة بصفة عامة بتناول الصفات الشخصية اللازمة لنجاح في العمل الإداري وتطبيق هذه الصفات على العاملين في الإدارة التعليمية بصفة عامة، وتتفق مع هذا أيضاً كتب الإدارة التعليمية والمدرسية في تناولها للصفات الشخصية لناظر المدرسة، ومن أهم الصفات التي يتميز بها المدير الفعال ما يلي:

أولاً / الصفات الشخصية:

1. القوة الجسمية: ويقصد بها توافر الصحة الجيدة و قوة الجسم ؛ لأنها من ضروريات مدير المدرسة، وذلك لأن وظيفة و مهام مدير المدرسة كثيرة و متنوعة و شاقة، و تحتاج هذه المهمات جهداً مركزاً و شاقاً، ولن يستطيع الشخص الذي يعاني من ضعف في جسمه أو قوته أن يقوم بمسؤولياته الكثيرة و المتنوعة بشكل مرضي، وإن المدير الذي يعاني من ضعف جسمي ستتخلل إليه التعب بسرعة إليه، و بذلك لن يستطيع هذا المدير أن ينجز مهماته في الوقت المحدد⁽¹⁾
2. قوة الشخصية: من السمات التي يجب توفرها في مدير المدرسة، و ضرورتها تأتي من قدرة الشخصية القوية على التأثير في الآخرين، و بذلك فإن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين أكثر، و يجذب ثقتهم فيه، و يكون قادراً على إصدار القرارات دون تردد.
3. الحيوية: لا بد أن يكون مدير المدرسة متميزاً بالحيوية والنشاط للعمل، وذلك لأن المعلمين إذا ما لاحظوا ان مديرهم يندفع للعمل بحماس ونشاط و حيوية فإن ذلك سينعكس عليهم، ويشبع النشاط بين مرؤوسيه لتحقيق الأهداف التربوية.
4. الطلاقة اللفظية: وسيلة هامة في التواصل الجيد بين المدير و مرؤوسيه، ويستطيع المدير أن يمتاز بالطلاقة اللفظية وأن يوصل المعلومات و التعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت وجهد.

¹ - العميرة، محمد (2001: 98): مبادئ الإدارة المدرسية، ط3: دار المسيرة للنشر

5. الصحة النفسية: إن العمل الذي يعتمد على القيادة الجماعية يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم و يوجههم و يرشدهم، و هذا ليس بالأمر السهل و لا يستطيع القيام بذلك إلا من تتوافر فيه سمات و صفات متعددة و متنوعة منها: (الاستقرار النفسي و العاطفي) فإنها تساعد مدير المدرسة على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت ضغط العمل، والمهام الكثيرة و المرهقة أحياناً، و احتفاظه بقدرته على التركيز و إصدار الأحكام.

6. الخلق الطيب و القدوة الحسنة: يجب على مدير المدرسة أن يتصف بالأخلاق الحميدة، وسعة الأفق، والقدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة، و إليقظة لمواجهة المشكلات والعمل على دراستها، ولديه القدرة على مواجهة الأزمات، والمواقف المحرجة في اتزان وهدوء وثبات وهذا ينعكس على المرؤوسين⁽¹⁾

مما سبق يتبين أن مدير المدرسة المتزن نفسياً و ذو أخلاق طيبة، يسيطر على عمله داخل المدرسة من خلال الابتسامة أو الضحكة فيخفف من توتر الجو و تساعده هذه الروح في تحطيم المقاومة و التغلب على المعارضة من قبل بعض المعلمين، و إدخال جو الإخاء في جو الموقف.

ثانياً: الصفات المهنية:

وهي تختص بالمجال الوظيفي من حيث إنها عمل تربوي يقتضي القيام به، وتوفر صفات معينة، تجعل صاحبها مؤهلاً لممارسة عمله بنجاح، ومن أهم الصفات المهنية لمدير المدرسة:

1. الاعتزاز بمهنة التربية والتعليم والإيمان بها.
2. القدرة على تنسيق جهود العاملين والمعلمين، وإتاحة الفرصة للإبداع والتشجيع.
3. التعرف على ميول واتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الاجتماعات واللقاءات والمناقشات.
4. فهم القوانين واللوائح التعليمية، والعمل على تنفيذها وتطبيقها.
5. القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة مرنة، وبث روح العمل الجماعي المثمر.

¹ - أحمد، أحمد إبراهيم (2002:10): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، دار المعارف الحديثة، القاهرة.

6. معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو، وضرورة مراعاة ذلك في العملية التربوية.
7. الاتصال والتواصل مع البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ومحاولة الإسهام في حلها، والاستفادة منها.⁽¹⁾

في ضوء ما سبق يجب على مدير المدرسة أن يعمل مع فريق مدرسته كفريق متكامل يكون بينهم روح التعاون، وبذلك يتمكن من القيام بواجباته على الوجه الأكمل، وأيضاً يجب عليه أن يعمل باستمرار على تنمية الصفات المهنية من خلال استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة في التدريس.

ثالثاً: الصفات القيادية: تتمثل صفات مدير المدرسة القيادية فيما يلي:

1. توافر الصفات الذاتية كالصحة والذكاء والقدرة على التحمل.
2. القدرة على الاتصال والتواصل والإقناع.
3. الإحاطة بجوانب الأمور قبل البت فيها.
4. القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات.
5. الثبات في مواجهة الأزمات.
6. تفهم الأهداف العامة، والعمل على تحقيق المصلحة العامة.
7. توفير قدر معين من المهارات والخبرات الخاصة بالعمل⁽²⁾

ويتبين للباحثة مما سبق أن صفات مدير المدرسة الفعال الناجح تتسم بما يلي:

العمل بروح الفريق بحيث يتقبل آراء الآخرين ويراعي مشاعرهم، وأن يترجم ذلك كله سلوكياً، التخطيط و التنظيم، فيجب عليه أن يكون مخططاً ومنظماً مع فريق رؤوسيه بالعملية التربوية في مدرسته، الثبات والرزانة في الشخصية، وعدم التقلب في المواقف لجذب معلميه أثناء العمل، عدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه، والتعامل بأخوية، التفاعل الاجتماعي، بحيث يكون أكثر الأعضاء مساهمة في الجماعة بكل نشاط وإيجابية، السيطرة بحيث يكون لدى القائد التربوي الرغبة أكثر من غيره من موظفيه في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية.

¹ - (أحمد، 2002:11) مرجع سابق

² - (أحمد، 2002:12) مرجع سابق

مسؤوليات مدير المدرسة

أن المهمة الأساسية للإدارة المدرسية تنفيذ العملية الإدارية بفعالية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم ليتمكن المعلم من قيامه بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه ممكن والقيام بواجباته لتحقيق أهداف العملية التعليمية باعتبار المدير مقيماً في المدرسة، ولكن تقتضي النظرة الشاملة إلى مهام الإدارة المدرسية إدراك جوانبها الحقيقية. وتتنوع مهمات المدير فمنها الإدارية ومنها الفنية.

أولاً: التخطيط: (Planning): يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها حيث يمثل التخطيط العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه أصحاب القرار عند اتخاذهم القرارات المختلفة، وعند تنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.

يعرف التخطيط بأنه "أسلوب علمي عملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج"⁽¹⁾

هذا التعريف للتخطيط يربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف وكيفية تنفيذها و يركز على التحديد الواضح للخطة وكيفية انجازها والوقت اللازم لتحقيق الأهداف.

عملية التخطيط في الإدارة المدرسية:

¹ - درويش، عبد الكريم وليلى تكلا (1980: 237)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

تتمثل عملية التخطيط في الإدارة المدرسية كما يبينها الأغبري فيما يلي:

1. الإعداد للعام الدراسي الجديد، وتشكيل اللجان الخاصة والتأكد من التجهيزات المبني المدرسي وصلاحيته.
2. تحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف.
3. الإدارة الجيدة للوقت وتنظيمه لتنفيذ الخطط.
4. وضع برامج عمل زمنية لتنفيذها على مدار العام الدراسي.
5. وضع لوائح النظام المدرسي مدعمة بوسائل التنفيذ السليمة.
6. التخطيط للامتحانات الشهرية والفصلية التي تجري داخل المدرسة.
7. عمل خطة متكاملة للخدمات الطلابية (طرحياً و اجتماعياً وثقافياً وفنياً).
8. التخطيط لتوزيع المناهج الدراسية على شهور السنة.
9. إعداد خطة لمتابعة الطلاب والمدرسين داخل الصفوف ورعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة
10. التنبؤ بالصعوبات والعقبات والمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة.
11. عمل الجدول المدرسي في بداية كل عام دراسي وللوصول بالتخطيط إلى المستوى المطلوب.⁽¹⁾

ثانياً : التنظيم:

يعتبر التنظيم من أهم المهام التي يجب أن يفهمها ويعرف أبعادها المدير عند ممارسته للعملية الإدارية. التنظيم يعني بشكل تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المشروع في وحدات إدارية طبقاً لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات داخل المنظمة وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسلاسة وفاعلية ومن الموضوعات التي يهتم بها التنظيم:

1. كيفية تجميع وتقسيم أعمال وأنشطة المشروع.

¹ الأغبري، عبد الصمد (2000 :12): "الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر دار النهضة العربية: بيروت، لبنان.

2. تحديد وتكافؤ السلطة والمسؤولية.
3. إنشاء نظام رسمي سليم للعلاقات والاتصالات بين المراكز والوحدات المختلفة.
4. إن التنظيم الفعال يقتضي تحديد الأهداف العامة للمنظمة والتي سوف تتبع منها الأهداف الأخرى، هناك عدة مقتضيات يجب الأخذ بعين الاعتبار لها لتحديد وتوزيع المسؤوليات وتنسيق الجهود بغرض تحقيق التنظيم المدرسي وهي تتلخص فيما يلي:
 1. دراسة شاملة للأوضاع الراهنة للمدرسة، ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
 2. معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة، وبالمرحلة التعليمية التابعة لها المدرسة بصفة خاصة.
 3. إعداد مستلزمات العمل واتخاذ الترتيبات اللازمة لتنفيذه سواء ما يتعلق بالقوى البشرية أو الاعتمادات المالية، أو ما يتعلق بالفصول والأدوات.
 4. دراسة خطط المواد الدراسية المختلفة لكل الصفوف، ثم معرفة الأعداد اللازمة من المدرسين وتوزيع الأنصبه من الحصص و الوقوف على مدى النقص أو الزيادة في الأعداد وبالتالي تخطيط الجدول المدرسي⁽¹⁾

ثالثاً : التوجيه والإشراف:

يقصد بالتوجيه ضبط العمل في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف بفاعلية وفي هذه العملية تتم مراقبة العمل في التنظيم وتقديم الخبرة والمشورة من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين وحفزهم للعمل المنتج المستمر الذي يحقق أهداف التنظيم، ويكون التوجيه هنا في ضوء الدراسات والبحوث التي تتم من حين لآخر فأى عمل يحتاج إلى الضبط والتوجيه المستمرين، وجدير بالذكر هنا أن التوجيه والضبط الذاتيين النابعين في نفس الفرد وهذا النوع من التوجيه يعد أهم الأنواع، إذ أن الفرد عندما يمارس هذا العمل ذاتياً، إنما يمارس العمل الرشيد الفعال الذي يؤدي إلى استغلال الوقت والجهد إلى الدرجة القصوى، فمعظم العاملين في المؤسسات لا يرغبون في

¹ - سليمان، عرفات (٢٠٠١ : 391) استراتيجيه الإدارة في التعليم (ملاح من الواقع المعاصر)، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

الضبط والتوجيه من الرؤساء ويرغبون في إعطائهم الثقة بقدرتهم على إنجاز ما يوكل إليهم والضبط والتوجيه لا يأتيان من فراغ إلا إذا شعر الموظف بالرضا في العمل.⁽¹⁾

رابعاً: الإشراف التربوي:

يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها، وحتى يتزايد إنتاجهم وتعلو قيمته.

والمدرس الذي نعده لمهنة التدريس يحتاج هو الآخر إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتقن أساليب التعامل مع تلاميذه ويزداد خبرة بمهنة التدريس وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها بتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة في مجتمع زاخر بالصعوبات ملئاً بالمشكلات حتى إذا خرجوا إليها كانوا مسلمين بالخبرات.

وتدخل عملية الإشراف الإداري والتوجيه الفني في صلب العملية التربوية وتعد إحدى الركائز الأساسية في تطوير العمل التربوي وقد اختلفت النظرة إلى هذه العملية خلال العقود الماضية، فمن المسؤولين من يعتبرها عملية تفنيش ورقابة ومنهم من ينظر إليها على أنها عملية شعور بالامتنياز العام وبالأهمية الشكلية للمشرفين والموجهين بل أن بعض المدرسين يعتقدون أنهم سيكونون أحسن حالاً بدون وجود هؤلاء المشرفين والموجهين.

ولما كان الموقف التعليمي يتضمن التلميذ والمدرس والخبرات التعليمية وطرق التدريس والوسائل التعليمية المؤثرة والمساعدة على التعليم أصبح من الضروري أن تقدم تعريفاً للإشراف في ضوء الإطار الواسع لمفهوم الموقف التعليمي⁽²⁾.

خامساً: المراقبة والمتابعة

إن العمل التخطيطي ينجم عنه إستراتيجية العمل الإداري والذي يمنح مدير المدرسة إمكانية توجيه العملية التربوية والتعليمية وضبطها خلال مرحلة التنفيذ.

¹- نشوان، يعقوب حسين (1992: 33) الإدارة والإشراف التربوي، ط3، مطبعة عمرو الحلبي، القاهرة.

²- نشوان، يعقوب حسين (1992: 33) الإدارة والإشراف التربوي، ط3، مطبعة عمرو الحلبي، القاهرة.

ويقوم المدير من خلال إشرافه على التنفيذ بالتنسيق بين العناصر المادية والبشرية، كي يحقق الاستثمار الأفضل لكافة الإمكانيات المتوافرة لديه دون إهدار لرأس مال المدرسة المتمثل في العناصر الثلاث التالية: الوقت والجهد والمال.

تستهدف تلك العملية " إيجاد القيادة في الآخرين واستغلالها لصالح الجماعة ومن واجب القائد أن يملك القدرة على الإيحاء، وأن يوجه المحتاجين إلى العون، وأن يفسح المجال لانطلاق القادرين وتنسيق قدراتهم، وإيجاد جو من الإخاء والعلاقات الإنسانية، وتنمية شعور الأفراد بالانتماء للجماعة والإحساس بالرضا عن العمل⁽¹⁾

ومرحلة التنفيذ في حاجة ماسة إلى التقويم المستمر لكل خطوة من خطواتها وذلك لتزويد مدير المدرسة في هذه المرحلة يقوم بالمراقبة المستمرة لمتابعة خطوات التنفيذ

سادسا: التقويم:

إن التقويم عملية طبيعية وحيوية تهدف إلى الكشف عن السلبيات والإيجابيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تطويرها ومصطلح حديث في مجال التربية يتناول مفهومها الصحيح جميع جوانب العمل المدرسي من خطة ومقررات وكتاب مدرسي ونشاطات وتقنيات وغير ذلك.

يعرف " البوهي " التقويم بأنه "تقدير الجهود التي تبذل لتحقيق الأهداف بغرض الكشف عن مدى القربو البعد عن هذه الأهداف"⁽²⁾

سابعا: شؤون المنهج الدراسي والبرنامج التربوي:

إن المنهج الدراسي بمفهومه الحديث يشمل أربعة عناصر أساسية هي: الأهداف، المحتوى، الخبرات التربوية والتعليمية، والتقويم، ويراعى مخططي المناهج شمول المنهج الدراسي لتلك العناصر الأساسية فأصبح لابد من تخطيط الأهداف التي ينشدها المجتمع ثم توضع في صورة مادة دراسية تتكون من مفاهيم وحقائق وتعليمات تنفذ من خلال برامج وأنشطة وتقنيات

¹- شعلان، محمد سليمان وآخرون (1987: 52). الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة مكتبة الانجلو المصرية.

²- البوهي، فاروق شوقي (54: 2001): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.

تعليمية وطرائق تدريسية يمر بها الطلبة، ثم تتم عملية التقويم الشامل لجميع عناصر المنهج الدراسي، وفي ضوء المفهوم الحديث للمنهج الدراسي أصبح يشمل جميع أنواع النشاط التي يمر بها الطلبة تحت إشراف الجهة المتخصصة في المدرسة.

بناء على ما سبق تصبح ميادين اهتمام مدير المدرسة في مجال المناهج الدراسية وفق التالي:
إثراء المادة الدراسية، توظيف الكتاب المدرسي، استخدام الوسائل التعليمية اللازمة، توظيف الإذاعة المدرسية، توظيف المكتبة المدرسية، الأنشطة الصفية اللاصفية، توظيف المختبر المدرسي، الرحلات المدرسية، الاختبارات التشخيصية، الاختبارات التحصيلية، قياس تحصيل التلاميذ وتقويمه.⁽¹⁾

وعلى مدير المدرسة مهمة توفير كافة مستلزمات عملية التعليم والقلم من مواد وأجهزة وأدوات بما يكفل تسيير العملية التربوية والتعليمية في مجال انجاز المناهج الدراسية لان أي نقص يؤدي إلى عرقلة مسيرتها فتحبط أهدافها.

ثامنا: شؤون النمو المهني للعاملين:

من مهام المدير رعاية شؤون العاملين في مدرسته بواسطة تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة، تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها، إعداد التقارير الفصلية والسنوية عن العاملين في المدرسة وتقديمها إلى الإدارة، توزيع المسؤوليات والواجبات المدرسية على المعلمين، يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل والواجبات المطلوبة منهم.

وتضيف الباحثة لمدير المدرسة دوراً بارزاً في مجال تنمية العاملين في المدرسة من خلال العمل معهم ومشاركتهم في القرارات التربوية والمدرسية، وذلك لرفع معنوياتهم، وحماسهم من أجل تنفيذها، لذلك التأكيد على العلاقات الإنسانية من خلال ما يبديه مدير المدرسة من اهتمام بشؤون العاملين ومصالحهم وكيفية مع أهداف وغايات المدرسة.

تاسعا: شؤون الطلبة:

¹نشوان، يعقوب حسين (1992: 289): الإدارة والإشراف التربوي، ط3، مطبعة عمرو الحلبي، القاهرة.

يتم التعامل مع الطالب في هذه المرحلة بمراعاة النمو النفسي والجسمي السريع، الإشراف على السلوك العام للتلاميذ، الاهتمام بالتربية الجمالية، الإشراف على النواحي الصحية، بطاقات التلاميذ. (1)

ومن المهام المعروفة للإدارة المدرسية تجاه الطلبة قبول التلاميذ المستجدين والمحولين وإعادة القيد في حدود القواعد المقررة، والإعفاء من الرسوم في حدود التعليمات، وتأديب التلاميذ طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة، وتوزيع التلاميذ على الفصول، وتسجيل غياب وتأخر التلاميذ وإصدار بطاقات التلاميذ وإعطاء الشهادات الخاصة ببياناتهم عنهم⁽²⁾

مما سبق يتضح للباحثة أن مدير المدرسة قائد تربوياً وليس مجرد

رجل إداري تلميذهم مسؤوليات إدارية تقليدية بل أنه يتولنا التنسيق بكافة الجهود في المدرسة وتوفر أقصما يمكن من تسهيلات وإمكانات مادية وبشرية لتحقيق الأهداف ومساعدة معلميه وحقد هم عمل الجاد لتحقيق تلك الأهداف الأخذ بأيديهم لتطوير أنفسهم وأساليبهم وتنمية خبراتهم بما يعكسها لإيجاب على دور المعلمين والمديرين أنفسهم والعملية التعليمية بشكل عام.

معوقات الإدارة المدرسية

تواجه الإدارة المدرسية كثيرا من المشكلات التي ترتبط بالمعلمين و الطلبة والمنهج المدرسي والبيئة المدرسية، ولا بد من تعاون إدارات التربية والتعليم ممثلة في مدير التربية والتعليم والنائب الفني والإداري ورؤساء الأقسام المختلفة والمشرفين التربويين مع مدير المدرسة لحل المشكلات التي تواجهه من أجل أنجاح العملية التربوية.

مشكلات متعلقة بالمعلمين:

تتنوع المشكلات المتعلقة بالمعلمين وتختلف باختلاف المرحلة التعليمية ولكنها تتشابه في المدارس الثانوية من خلال خبرة الباحثة في التدريس، وبالإطلاع على الأدب التربوي يمكن تصنيف المشكلات الخاصة بالمعلمين إلي:

¹ - شعلان، محمد سليمان وآخرون (1987:35). الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة مكتبة الانجلو المصرية.

² - مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة أحمد (1980: 119). الأصول الإدارية للتربية، القاهرة: دار المعارف.

1. قلة تعاون بعض المعلمين مع مدير المدرسة في عملة كمشرف مقيم:

المعلم وجوده في المدرسة ركن ركين من أركان العملية التعليمية وبدون تعاون المعلم مع المدير لن تتجح المدرسة، فالمعلم يشارك مدير المدرسة في أعمال إدارية كثيرة، كتربية الصف والإشراف عليه والإشراف على النشاطات المدرسية بأنواعها، بالإضافة إلى دوره الرئيس في الحصة كقائد تربوي، ومربي أجيال، وعلى عاتقه منهج دراسي يحتاج إلى أمانة وإخلاص ليوصل المعلومة للطلبة. كما أن مدير المدرسة مشرف مقيم يقع على عاتقه مهمة متابعة المعلمين في خطط دروسهم وإجراءاتهم لتقوية الطلبة، وأنشطتهم لتطوير مهاراتهم، وخطواتهم للتحسين التربوي، فهناك بعض المعلمين لا يؤمنون بجدوى تحضير الدروس، ويعتقدون أنها مجرد أعمال روتينية، فنجد المعلم يقتبس التحضير من السنوات السابقة دون تجديد أو تغيير، ولا يتقبلون توجيه مدير المدرسة بهذا الشأن، كما أن بعض المدرسين يرفضون الإعداد للدرس بناءً على خبرته الطويلة في مجال التدريس، وقد فات علي هؤلاء المدرسين أن عملية التحضير للدرس عملية مستمرة متجددة وأنها ليست عملية روتينية⁽¹⁾

2. مشكلة التأخر عن طابور الصباح وغياب بعض المعلمين:

تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية تأخر المعلم عن طابور الصباح، لما فيه من أنشطة، كأنشطة تمارين الصباح، والإذاعة المدرسية، وبعض التوجيهات من المدير للطلبة، فلا بد من حضور للمعلم لمتابعة الطلبة ومدى انتظامهم في الطابور.

3. مشكلة المعلم المبتدئ:

يعرف المعلم المبتدئ بأنه هو الذي لم يمارس مهنة التدريس من قبل، ونجده مطالب بالتزامات جديدة لم يعهدها في دراسته الجامعية، فهو مسؤول عن الطلبة ومسؤول عن المنهج وكراسات التحضير، وسجلات أدارية متنوعة، وهو مشرف عام في بعض الأحيان، وصور عطوي هذه المشكلة بالصدمة التي تحدث للمعلم، وتحدث عندما يدرك المعلم المبتدئ أن واقع عالم التدريس يختلف كثيرا

¹ - الحقل، سليمان (2003 : 111) الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية، ط 8، السعودية، الرياض دار شبل للنشر والتوزيع.

عن المثاليات التي تلقها في فترة الإعداد قبل الخدمة، وكثيرا ما تكون النتيجة انهيار المثل الرسالية التي قد تكون شكلت أثناء الإعداد قبل الخدمة، بفعل حقائق الحياة اليومية القاسية⁽¹⁾

مشكلات متعلقة بالطلبة:

تعتبر المرحلة الثانوية مرحلة حرجة في عمر الإنسان، فهي تتوسط بين الطفولة والرجولة وتشهد تغيرات نفسية وفسولوجية واجتماعية، لذلك تحتاج هذه المرحلة من الجميع سواء صانعي القرار أو المنفذين له الاهتمام والعناية الخاصة، لصعوبة التعامل مع الطلبة في هذه المرحلة العمرية بالذات، وكثرة مشاكل الطلبة، سواء النفسية أو الاجتماعية، ومن أكثر المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في هذه المرحلة:

1. قلق الاختبار والغش فيه:

يعرف قلق الاختبار بأنه هو الإحساس بالخوف وعدم الثقة بالنفس يشعر به الطالب أثناء الاختبار مما يكون له أثر كبير في عدم التركيز عند الإجابة علي الأسئلة والتوتر الشديد.

وترى الباحثة أنه لا بد من إعادة الثقة لدي الطلبة بالاختبارات بإعادة النظر في أسلوب الامتحانات بحيث تراعى جميع المستويات خاصة المستوى المتوسط.

أما ظاهرة الغش فهو ناتج من صعوبة الامتحانات وقلة الوازع الديني لدي الطلبة، ولا بد من القضاء علي هذه الظاهرة وذلك بمراجعة الفروق الفردية بين الطلبة عند وضع الامتحانات، ورفع الوعي الديني والعلمي لدي الطلبة ومعاينة مرتكبي ظاهرة الغش أكاديميا.

2. مشكلة تدني التحصيل الدراسي لدي الطلبة:

ويقصد بتدني التحصيل الدراسي أن يكون مستوى الطلبة الدراسي دون المتوسط ونتج عن هذه المشكلة العزوف عن الفرع العلمي، فنجد معظم الطلبة يتوجهون إلي فرع العلوم الإنسانية نظرا لصعوبة الفرع العلمي من وجهة نظرهم.

¹ - عطوي، جودت عزت (2008: 353) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ' أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، عمان - الاردن.

ولا شك أن خطر تدني التحصيل لدى الطلبة يسبب الهدر التعليمي وتقليل الفائدة التربوية والتعليمية للمدرسة، وهذا ما يجعل العملية التربوية عبئا ثقيلًا علي النظام الاقتصادي بالمجتمع لا عاملا من عوامل تأهيل الكوادر البشرية المجتمعية ليكون من مخرجاتها.

وترى الباحثة انه لابد من تكاتف الجهود بين المعلمين والمديرين والجهات المسؤولة وأولياء الأمور للقضاء أو الحد من هذه الظاهرة وذلك بتأهيل كل من المعلم والمرشد للتربوي وإعادة النظر في المناهج المعطاة في كليات التربية بما يتناسب مع المناهج المعطاة في المدارس.

3. مشكلة تسرب الطلبة:

يقصد بالتسرب: هو انقطاع الطالب عن الدراسة، او عدم العودة لها مرة أخرى لأسباب صحية أو اجتماعية أو اقتصادية أو أسباب أخرى

وهناك نظريات وضعت لتفسير هذه الظاهرة مثل نظرية الدافعية التي اعتبرت أن التسرب ينجم عن قلة الدافعية لدي الطلبة إلي التعليم لي ظرف كان، ونظرية الثقافة الفرعية حيث أن التسرب ناتج عن وجود ثقافات طارئة ومتباينة في معاييرها عن الثقافة الموجودة، ونظرية الجماعات المتباينة والتي عزت التسرب إلي طبيعة السلوك الذي تسلكه الجماعة بحسب طبيعتها⁽¹⁾

وترى الباحثة أن التسرب ناتج من الضعف التحصيلي، وانخفاض المستوي التعليمي للطلبة، وقلة الوعي لدي بعض أولياء الأمور بأهمية تعليم الأبناء، وترى الباحثة لحل هذه المشكلة انه لابد من معالجة مشكلة الترفيع الإلي للطلبة التي سببت الضعف التراكمي لدي الطلبة وتشجيع عمل دراسات في أسباب التسرب وكيفية الحد منه، وتنفيذ ورش عمل ولقاءات لأولياء الأمور لحثهم علي تشجيع الأبناء علي إكمال دراستهم الجامعية.

مشكلات متعلقة بالمنهج

المنهج: هو مجموع الخبرات العلمية والتربوية الثقافية والاجتماعية والرياضية متمثلة في المعلومات والمواد الدراسية النظرية، والمهارات التعليمية والتطبيقات العملية، كذلك مجموعة القيم والاتجاهات، وطرق التفكير وأساليب الصرف والمواقف التعليمية، وأوجه النشاط التي توفرها المدرسة

¹ - عامر، سعيد ياسين (1997:4): حول الابتكار والإبداع- استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

لأبنائها داخل جدرانها او خارجها، وذلك بهدف مساعدتهم علي النمو الشامل في جمع النواحي الجسمية والعقلية والصحية والاجتماعية والنفسية، وتعديل سلوكهم وفقا لأهدافها التربوية لتجعل منهم أفرادا نافعين لأنفسهم ومجتمعاتهم⁽¹⁾.

هناك بعض المشكلات الخاصة بالمنهج والتي منها: قلة إشراك المعلمين في تطوير المنهاج وتقويمه. قلة مشاركة المعلمين مع الإدارة المدرسية في وضع أهداف المنهج، قلة تركيز المنهج علي مواضيع ذات أهمية لمستقبل الطلبة، قلة ملائمة المحتوى لاحتياجات الطلبة، قلة عدد الكتب والمراجع الإضافية التي تفيد في التدريس، ضعف المحتوى التربوي وعجز المناهج التربوية عن مواكبة التطور العلمي، تخلف طرائق التربية وعدم النجاح في إصلاحها، ورفع مستوى فعاليتها، وضمان سلامة منهجها ووضوح أهدافها

وتري الباحثة ضرورة إعادة النظر في المقررات الدراسية من حيث تأصيلها إسلاميا من منطلق العقائد والمبادئ والقيم الإسلامية، بالإضافة إلي ضرورة مراعاة الفروق الفردية والأسس النفسية والعقلية لدي الطلبة وربط المناهج الدراسية بحاجات وميول الطلبة لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.

مشكلات متعلقة بالبيئة المدرسية :

هناك بعض المشكلات التي يعاني منها مدير المدرسة بخصوص المباني المدرسية والتجهيزات مثل سوء التهوية في غرف التدريس، موقع المدرسة أحيانا يكون غير ملائم مما يؤدي لتشويش العملية التعليمية وضعف العناية الصحية بالمدرسة، وقد أظهرت دراسة حجي العديد من المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية منها⁽²⁾ : قلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية، وجود عدد من المباني غير صالحة، وتحتاج إلي إصلاحات، وجود عدد من المباني غير مشيدة وغير صالحة للتعليم، وجود فراغات في كثير من المدارس الثانوية غير مستعملة لأغراض تعليمية.

وترى الباحثة انه لا بد توفير مباني مدرسية حسب المواصفات الحديثة حتى تؤتي العملية التعليمية ثمارها المرجوة.

¹ باعيد، عليهود : (1994) المشكلات والصعوبات الادارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية. دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي - الثاني التابع للجمعية المصرية للتربية المقارنتة والمنعقد في الفترة من 22 - 24 يناير 1994، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

² حجي، احمد إسماعيل (2001:279): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

المبحث الثالث الدراسات السابقة

تناقش الباحثة في هذا الفصل الدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة الحالية حيث استفادت الباحثة من هذه الدراسات من خلال التعرف علي موضوعاتها ومحتواها وذلك من أجل توسيع قاعدة المعلومات عن الدراسة الحالية، وقد حصلت الباحثة علي عدد لا بأس به من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية وقد رتبت الباحثة الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأت بالأحدث كما قامت الباحثة بفرزها من حيث اهتمامها بالإدارة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي تستعرض الباحثة هذه الدراسات:

الدراسات السابقة التي اهتمت بالإدارة المدرسية:

أ/ الدراسات المحلية:

1. دراسة محمد مكاوي محمد صالح¹ (2013م) هدفت هذه الدراسة إلي توضيح مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.

استخدم الباحث أداة الاستبانة والمنهج التحليلي تكون مجتمع الدراسة من (154) مدير ومديرة و15 فردا من مسؤولي التعليم كعينة قصدية. وكانت نتائج الدراسة: توفر الدعم المادي بالمدارس الثانوية، اهتمام الإدارة المدرسية بأداء المعلمين، اعتماد الإدارة المدرسية على جمع المعلومات عند اتخاذ القرار.

¹محمد مكاوي محمد صالح (2013م) (مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية) رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

2. دراسة توفيق الزاكي حسن موسى¹ (2013م) هدفت الدراسة إلي تسليط الضوء

على ما هو معتم من عوائق تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها علي العملية التربوية بمحلية ريك.

استخدم الباحث أداة الاستبانة والمنهج التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية ريك، وعددهم 26 مدير ومديرة و450 معلم ومعلمة و20 مشرف ومشرفة وكانت نتائج الدراسة: عدم تناسب بعض المقررات مع أعمار التلاميذ لايحقق الأهداف الأكاديمية، تداخل اللوائح الإدارية مع السياسية يحد من سير العمل، عدم توافر لوائح مجزية للترقيات، ميول بعض المديرين للمحاباة السياسية تجاه رؤوسهم بسبب الغبن بين زملاء.

3. دراسة ثويبة عبد الكريم إبراهيم عبد الكريم² (2013م) هدفت الدراسة إلي

معرفة العقبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمرحلتي الأساس والثانوي بمحلية كادقلي ولاية جنوب كردفان.

استخدم الباحث أداة الاستبانة والمنهج التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس بالأساس و الثانوي بمحلية كادقلي ولاية جنوب كردفان، وعددهم 37 مدير ومديرة.

وكانت نتائج الدراسة: الإدارة التعليمية لا توفر للإدارة المدرسية ميزانية سنوية ووسائل تقنية، ولا تحفز المعلم والطالب المثالي، عدم توفر برامج تدريبية متخصصة ومنظمة، عدم تهيئة البيئة المدرسية، عدم استطاعة المعلم متابعة جميع الطلاب بالفصل.

4. دراسة عبد الرازق محمد عيدي³ (2009) تهدف الدراسة لمعرفة القدرات

الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحلية الخرطوم والكشف

¹توفيق الزاكي حسن موسى (2013م) (المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها علي

العملية التربوية) رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

² ثويبة عبد الكريم إبراهيم عبد الكريم (2013م) (الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحلية كادقلي ولاية جنوب كردفان) رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

³ عبد الرازق محمد عيدي (2009) (القدرات الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحلية الخرطوم) رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة الزعيم الأزهرى

عن الوجبات المنوطة لمديري المدارس الثانوية والوقوف على استيفاء مديري المدارس الثانوية لشروط الإختيار المتمثلة في المؤهل الأكاديمي والخبرة والتدريب والسمات الشخصية استخدم الباحث أداة الاستبانة والمنهج التحليلي ،وتكون مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات الإدارات العليا للتعليم والموجهين والفنيين بمحلية الخرطوم عينة الدراسة عينة عشوائية تتكون من 4 إدارات عليا و 26 موجة و 25 مدير ومديرة نتائج الدراسة:المؤهل المطلوب لمدير المدرسة الثانوية هو البكالوريوس مع كورس إداري

أفضل كورس لمدير المدرسة الثانوية هو كورس الإدارة التربوية. عند اختيار المدير يفضل أن تكون له خبرة سابقة (نائب مدير)

5. دراسة نفيسة عمر الطيب¹(2007) تهدف الدراسة لمعرفة واقع التطور الإداري وعلاقته بالكفاءة الإدارية في إدارة التعليم بولاية النيل الأبيض والوصول لإنجازات عملية تمكن من رفع مستوى الإدارة التعليمية وتحسين الكفاءة بها، ورسم سياسة الإدارة على أساس علمي تعتمد على الدراسة والبحث

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي وأدوات الدراسة: الاستبانة ،مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من إدارات التعليم بولاية النيل الأبيض

نتائج الدراسة:أشارت النتائج إلي وجود فروق ذات دلالة احصائية كانت لصالح المركز الوظيفي كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكانت لحملة الماجستير

6. دراسة سلمى حماد بابكر²(2007)تهدف الدراسة للتعرف على الأنماط الإدارية السائدة في المدارس الثانوية بمحلية بحري وانعكاستها على آراء المعلمين والتعرف على علاقات العمل

¹نفيسة عمر الطيب(2007) (التطور الإداري وعلاقته بالكفاءة الإدارية في إدارة التعليم بولاية النيل الأبيض) رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة النيلين

²**سلمى حماد بابكر(2007)** سلمى حماد بابكر(2007)(النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية بمحلية بحري وانعكاسه على آراء المعلمين) رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الزعيم الأزهري.

السائدة بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين وانعكاس تلك العلاقة على أداء المعلمين واستقرارهم

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي ،أدوات الدراسة: الاستبانة ،مجتمع الدراسة: يتكون من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحلية بحري، العينة عشوائية تتكون من 113 معلم ومعلمة. نتائج الدراسة: مديرو المدارس الحكومية الثانوية ببكري يطبقون أنماط مختلفة للإدارة.

وجود فروق ذات دلالة احصائية في استخدام النمط الإداري الديمقراطي ،وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقدير علاقة المدير بالمعلمين ،وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقدير علاقة المدير بالمعلمين وأثرها على أدائهم.

7. دراسة سالم محمد سالم قطبي (2004م)¹،هدفت هذه الدراسة للوقوف على النظام الإداري المتبع بوزارة التربية والتعليم ومدى فعاليته والوقوف على مدى تناسب الهيكل التنظيمي بالوزارة مع حجم العمل فيها ومعرفة مدى تأثيره على مستوى العاملين. منهج الدراسة: الوصفي التحليلي ،أدوات الدراسة: الاستبانة ،مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة التربية والتعليم

نتائج الدراسة:

1. ضعف التدريس والتأهيل للعاملين بالوزارة والصلاحيات والتعويض المتاح للعاملين
2. عدم وجود وصف وظيفي دقيق بالوزارة مما يؤثر على الأداء سلبيًا وعدم وضوح السلطات مما يؤدي إضعاف القرارات العليا
3. جنوح الوزارة عن وظيفتها الأساسية المنحصرة في التخطيط الكلي إلي الجوانب الفنية
4. بيئة العمل غير ملائمة مما نتج عنه تردي الأداء
8. دراسة محمد الامين دفع الله (2004)¹هدفت الدراسة إلي محاولة تقييم الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة من خلال التعرف على التأهيل الأكاديمي والمهني والفني لهم

¹سالم محمد سالم قطبي (2004م) (الهيكل التنظيمي وأثره على إدارة العاملين) دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الفترة من(1977 . 2002 م) رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية.

ومعرفة مدى الخبرات التي تسبق تعينهم ثم الكشف عن العلاقة التي تربط إدارة المدرسة الثانوية الخاصة بإدارة التعليم الثانوي الحكومي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي وأداة الاستبانة، وحلت البيانات إحصائياً باستخدام النسبة المئوية.

وتوصل الباحث إلي النتائج التالية: أن اختيار مدير المدرسة الثانوية الخاصة يتم بناء على عدة معايير أهمها الخبرة والتفوق الأكاديمي، إن الخبرات التي يجب أن تتوفر في مديري المدارس الثانوية الخاصة هي التدرج في وظائف الإدارة المدرسية.

9. دراسة المعز محمود احمد ملاح (2003)²

تهدف الدراسة لمعرفة المهام الإدارية والإشرافية لمديري المدارس بالأساس والعقبات التي تواجههم أثناء العمل من خلال استجابات مجموعات الدراسة الثلاثة، منهج الدراسة: الوصفي التحليلي، أدوات الدراسة: الاستبانة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية بغرب كردفان

نتائج الدراسة:

توجد فروق جوهرية بين مديري المدارس في أبعاد العقبات ذات الصلة المباشرة بالعملية التعليمية لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق جوهرية في بقية أبعاد العقبات أثناء العمل.

عدم وجود فروق جوهرية في نوع المهام الإدارية والإشرافية تعزي لمتغير الخبرة

9. دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى (1999)¹

¹ محمد الامين دفع الله (تقويم الأداء الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة). دراسة ميدانية لولاية الخرطوم. دكتوراه. إدارة تربوية. 2004م. جامعة افريقيا العالمية.

² المعز محمود احمد ملاح (2003) (المهام الإدارية والإشرافية لمديري المدارس بالأساس والعقبات التي تواجههم أثناء العمل في السودان) (دراسة ميدانية بغرب كردفان) رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة النيلين

أهداف الدراسة: عرض وتحليل التطور الإداري بالجامعات الحكومية من العام 1990-1997م

إبراز التغييرات التي حدثت خلال سبع سنوات بالجامعات الحكومية من 1990-1997م

عرض السياسات التي حدثت في تلك الفترة

بيان الآثار المترتبة علي التطور الإداري علي التعليم الجامعي في السودان

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي ،أدوات الدراسة: الاستبانة مجتمع الدراسة: الجامعات الحكومية

من 1990-1997م

نتائج الدراسة: التعليم العالي التطبيقي يشكل 58.2% من مجموع كليات التعليم العالي الحكومي

وهذه النسبة تتخفف عن المعدل المخطط في البرنامج للاستراتيجي الشامل الممتد حتي 2002م

والذي ينص أن تكون النسبة 60% علي الأقل ،علي الرغم من حدوث تغييرات في النظام

التعليمي بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص تمثل في زيادة عدد مؤسسات التعليم العالي

وزيادة القدرة الأستيعابية لمؤسسات التعليم العالي وبالتالي زيادة عدد الخريجين فإن هذا النمو لم

يقترن بنمو مماثل في التعليم العام خاصة في مجال التعليم المهني والفني في المرحلة الثانوية

بسبب غياب التخطيط الشامل والمتكامل لمراحل التعليم المختلفة.

¹قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى(1999) (التطور الإداري للتعليم العالي في السودان) - رسالة ماجستير

غير منشورة - جامعة أفريقيا العالمية

ب/ الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة المدرسية :

-1

دراسة جبران، (2011) هدفنا الدراسة الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمؤسسات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن.

وقد استخدمنا الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 349 معلماً من أفراد عينة مقصودة أما الأدوات فهي استبانة من نوع ليكرت مكونة من جزأين: الأول يحتوي على أربعة مجالات للمدرسة كمؤسسة متعلمة، والثاني يحتوي على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

وصفاً للمعلمون في المدرسة كمؤسسة متعلمة بدرجة متوسطة، حيث حصلوا على أعلى درجات في المجالات المتعلقة بالنمو المهني.

أورد المشاركون درجة متوسطة أيضاً للمدير كقائد تعليمي، حيث سجلوا أعلى درجات في المجالات المتعلقة بالمتعلمين. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لخصائصها الشخصية باستثناء متغير الجنس وكان الفرق لصالح الذكور.

2. دراسة الهنداوي والحري، (

2010)² هدفنا البحث التعرف على خصائص المنظمات المتعلمة، وتحديد مدى قدرتها على تطويرها من وجهة نظرهم -

مصر والسعودية على هذه الخصائص في مدارسهم، والكشف عن المعوقات التي تعوق - من وجهة نظرهم - تحول مدارسهم إلى مدارس متعلمة. وتضمنت عينة البحث فئتين من مراحل تعليمية مختلفة: الفئة الأولى من مديري المدارس (237) مدير مدرسة؛

حيث تم استخدام عينة المديرين في تطوير أداة الدراسة وإجراء التحليل العاملي للتأكد من صدق

الأداة، علاوة على معرفة آراء عينة المديرين في معوقات تحول مدارسهم إلى مدارس متعلمة، ومقترحاتهم للتغلب عليها، بينما تم تطبيق أداة الدراسة على عينة المعلمين بالحكم عليهم بمسألة

¹ جبران، (2011) بعنوان: "المدرسة كمؤسسة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن.

² الهنداوي والحري، (2010) بعنوان: مدى قدرتها على تطويرها من وجهة نظرهم إلى مدارسهم المتعلمة

مديري المدارس سفيد عمخصائص المنظمة المتعلمة في مدارسهم، وتحري بالموضوعية، وتفادي التقديرات الذاتية للمديرين .

وقد تم استخدام التحليل العاملي لاستكشاف الفروقات الأساسية لإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة البحث وأسفر نتائج التحليل العاملي عن تحديد خمسة أبعاد أساسية لبناء المدرسة المتعلمة هي :
التجريب والتجديد، ودمالبحوث التعلم للتمكين والالتزام القيادي، وإدارة المعرفة، ووضوح رؤية المدرسة ورسالتها .

كما أوضحنا النتائج أن النسبة الكلية لممارسة المديرين الداعمة لخصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين هي 0.52 في مصر و 0.66 في السعودية - وهذا النسباً عاماً لا ليست مرتفعة وإنما كانت أكثر توافراً في العينة السعودية - وكانت أعلى الأبعاد تقديرها من وجهة نظر المعلمين في مصر هو بُعد المعرفة وأقلها هو بُعد التمكين والالتزام القيادي، بينما كانت أعلى الأبعاد في العينة السعديّة هو بُعد ممارسة التجديد والتجريب، وأقلها هو بُعد عمالبحوث والتعلم .
وقد تم مناقشة هذه النتائج في ضوء اختلاف بعض العوامل الثقافية ولا سيما اختلاف العوامل الاقتصادية والتشريعات التربوية لكلا المجتمعين .

3- دراسة فتحية سالم محمد الأغوت (2008) ¹تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمشرفين العاملين في محافظة الكرك .

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي ، أدوات الدراسة: الاستبانة ، مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين العاملين في محافظة الكرك .

نتائج الدراسة: بتقديرات المديرين لتأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في جميع المجالات كان بدرجة متوسطة .

¹ فتحية سالم محمد الأغوت (2008) (تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء المديرين في محافظة الكرك) رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين حول تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير الجنس.

4- دراسة أحمد (٢٠٠٦)¹ هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها في تحقيق العملية التربوية والوقوف على مبادئ نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق النظام المدرسي ومعرفة المعوقات التي تحدث دورها في تحقيق النظام المدرسي واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي حيث طبق الباحث استبانته على (٣٣) مدرسة من مجتمع أصلي (١٤٣) مدرسة وأوصت نتائج الدراسة:
١ قدر مدير المدرسة على اتخاذ القرارات السريعة التي تجعلها قادراً على حل المشكلات بسرعة.

٢ ضرورة أن يتصف مدير المدرسة بالمرونة في المواقف والمشكلات التي تتعرض لها
أفضل الحلول المناسبة لاتخاذ القرار السليم في المشكلات المختلفة.

5- دراسة المنصوري (2004)² هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام والمهارات الإدارية المتاحة لدى القائمين على الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام بدولة قطر، والتعرف على نماطى الإدارة المدرسية السائدة في دولة قطر .
وكذلك التعرف على تصورات المسئولين حول فعالية الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام في دولة قطر .

واستخدام الباحث المنهج الوصفي وذلك بجمع المعلومات عن أهداف التعليم الثانوي وإدارة المدرسة الثانوية العامة ودراسة إمكانية زيادة فعالية الإدارة المدرسية.
وقام باستخدام استبيان للكشف عن واقع الإدارة المدرسية والمهام التي يقوم بها المديرين والعينة كانت تشمل (101)
(مديراً ومديرة) ومنهم (49) مديراً (52) مديرة. وكذلك المقابلات الشخصية المقننة مع العاملين بالإدارة المدرسية.

¹ فتحية سالم محمد الأغوت (2008) (تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء المديرين في محافظة الكرك) رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

² المنصوري (2004) بعنوان: " دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر "

ولقد أشارت نتائج الدراسة إليها بلابدمنتوا فر العديد من الصفات الشخصية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة ومنها التمسك بالقيم الدينية والثقة بالنفس والسمعة الطيبة ولا بد أن توجد به صفات قيادية، ومهام إدارية وفنية.

6- دراسة ستراكوريا (2004) لله¹

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وصف المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر كل منا لإدارة المدرسية والهيئة التدريسية.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان مقياس وصف المناخ التنظيمي الذي أعدته هالين عام 1966 م.

وقد قام الباحثان بتكييف هذا الاستبيان علنا البيئة الجزائرية.

ويتكون المقياس من (64) فقرة موزعة على بعدين هما بعد سلوك الهيئة التدريسية، ويتكون من أربع مجالات هي : الانفكاك، الإعاقة، الروح المعنوية، الود.

بعد السلوك القيادي لإدارة المدرسية، ويتكون من أربع مجالات هي : الشكلية في العمل، التركيز علنا لإنتاجية، التحفيز، الاعتبارية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى :

- أن المدارس الثانوية المشمولة بالدراسة تنقسمنا حينها :
المدارس التي تصنف بهذا المناخ المفتوح (12) مدرسة بنسبة (54.54 %) ، في حين تصنف المدارس الثانوية الأخرى (10) بالمناخ المغلق بنسبة (45.45)

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في وصف كل منا لإدارة المدرسية والهيئة التدريسية للمناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية المشمولة بالدراسة، فقد رأت الهيئة

¹ ستراكوريا لله (2004) بعنوان - : المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية فيوهران - الجزائر

التربسية أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية هو المناخ المغلق، أما الإدارة المدرسية فقد أتكس ذلك كثيرأ
تأنا المناخ السائد هو المناخ المفتوح.

-7

دراسة جاويش (٢٠٠٢)¹ هدفنا الدراسة إلي التعرف فعلى واقعا لعلاقة بينا المدرسة وبعض وسائل التربيه في المجتمع

المصري، والتعرف إليأ هما لاتجاهات المعاصرة فيمجا لالربط بينا المدرسة والوسائل
التربيه، والاستفاده منها بما يتمشى مع فلسفة وقيم مجتمعا ولكي يحقق الباحثأ هدفها استخدم
المزاوجة بينا المنهج الوصفي لوقوف فعلى واقعا لعلاقة بينا المدرسة ووسائل التربيه والتعليم
في المجتمع وأسلوب تحليلي لنظم ذلك كتنتتو فر النظره الشمولية للمدرسة كمنظومه مجتمعيه
مفتوحه تتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه حيث يعد هذا الأسلوب عمليه تتحدد بواسطتها الحاجات وتعين
المشكلاتو متطلباتها واختيار الحلول منالبدائل.

ومنالنتائج التيوصلنا إليها الدراسة:

١. عدم وجود خطة مسبقه للاتصا بالوسائل التربويه الأخرى.

٢. اعتماد الدراسة علنا الأبناء علالاتصا بالولياء الأمور.

٣. اعتقاد بعضا لأباء والمسؤولين فيالوسائل التربويه بأننا التربيه مسؤليه المدرسة فقط.

4. غياب بعضأ هدفنا المدرسة عنالوسائل التربويه الأخرى الموجوده بالمجتمع

8- دراسة أحمد (٢٠٠١)² هدفنا الدراسة إلي تسليط الضوء على دور مديري المدارس في

المراحل الثلاث في النمو المنهي للمعلمين من خلال التعرف على الأدوار التي على ضوئها
يسعي مديرو المدارس إلي نمو معلميه مهنيأ والتعرف على أعلى موافقه لهذه الأدوار وأقلها من
حيث اهتمام مديري المدارس في سعيهم لنمو معلميه مهنيأ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي
التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

¹ جاويش (٢٠٠٢) بعنوان: واقعا لعلاقة بينا المدرسة وبعض وسائل التربيه في المجتمع المصري

² أحمد (٢٠٠١) : بعنوان: دور مديري المدارس في زيادة النمو المنهي للمعلمين في المرحلة الأساسية العليا
والدنيا

و تكونت عينة الدراسة من مديري مدارس المرحلتين الأولى والثانية بمرحلة التعليم الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. ضرورة وضع توصيف دقيق ومحدد لمهام وظائف الإدارة التربوية ودورها في تطوير العملية التربوية.

٢. ضرورة اهتمام مدير المدرسة بين المزج بين البعدين الإداري والفني.

3. يجب أن يهتم مدير المدرسة بالمستجدات التربوية والمستحدثات التي تتعلق بدورهم الفني حتى يواكبوا التطور المستمر الذي يشهده العالم في جميع المجالات.

9- دراسة ألناجي، (٢٠٠١) ¹هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة التي يمارسها المشرفون التربويون في إدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ومدى فعاليتها. وتكون مجتمع الدراسة جميع المشرفين التربويين بمنطقة عسير للعام الدراسي ١٤١٩ هـ. ١٤٢٠ هـ، والبالغ عددهم (١٠٤ مشرفين تربويين، وشملت عينة الدراسة (٨٠) مشرفاً - منهم ووزعت أداة الدراسة عليهم وتشتمل أداة توصيفا عليّة وتكيفا القائد، إضافة إلى أداة تقيس بعض العوامل لديمقراطية في مجال الإشراف) عدد المرؤوسين، المؤهل، العمر، التدريب، الخبرة. وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

الأنماط القيادية السائدة لدى المشرفين التربويين في إدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير هي نمط المشاركة يليه نمط التسوية والاستشارة وأقل الأنماط شيوعاً هي نمط التفويض وأقلها تفضيلاً أيضاً.

المتوسط العام لفاعلية الأنماط القيادية السائدة لعينة الدراسة من المشرفين التربويين منخفض جداً، المشرفون التربويون الذين لديهم خبرة أكثر لديهم القدرة على التنويع في استخدام الأنماط القيادية المختلفة.

10- دراسة بن قصودة، (1995) ²هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في جوانبه المختلفة، وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير ذلك الأداء.

¹ألناجي، (٢٠٠١) بعنوان: " الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في إدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

²بن قصودة، (1995) بعنوان: " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة

واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أداء المدير وتحليل أسباب المشكلات والمعوقات التي تعوق عمله، وبلغت عينة الدراسة (132مديرًا موزعين على بعض المدن الليبية بنسب متفاوتة.

كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة قسمها إلى أربع مجالات هي:

الجانب الإداري، الجانب الفني، الجانب الاجتماعي، الصعوبات والمشكلات التي تواجه المدير، ثم التأكد من صدقها وثباتها بالتجزئة النصفية وحساب معامل الارتباط. وأشارت النتائج إلى ما يلي:

ويؤدي مديرو المدارس الثانوية الليبية معظم المهام الإدارية لكنهم غير حريصين على حسن استخدام الوقت وتنظيمه، ومتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية.

أن هؤلاء المديرين يحرصون على تخصيص جانب من الاجتماعات لمناقشة المشكلات بين المعلمين، ويقصرون في خدمة البيئة والمجتمع.

وقد أوصى الباحث بضرورة تفويض بعض السلطات الممنوحة لمديري المدارس للمعلمين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

11- دراسة بدير، (1993)¹هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المدرسة الثانوية العامة والعوامل المؤثرة في فعالية العملية التربوية، كما هدفت إلى الوقوف على النمط الإداري السائد والكشف عن محددات وخصائص النمط الإداري المرغوب، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة وأسلوب تحليل النظم لتحليل المدرسة الثانوية كمنظومة.

ولقد شملت عينة الدراسة (218مديرًا ووكيلا، (680) مدرس أول، (460) إداريًا (10) من كل مدرسة، و (343) طالبًا يمثلون المكاتب التنفيذية للاتحادات الطلابية. (

¹بدير، (1993) بعنوان: " العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام - دراسة ميدانية على محافظة القليوبية

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، لكل فئة من العينة، بالإضافة إلي الزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة.

وكانت نتائج الدراسة المتعلقة بالمحاور الأربعة للاستبانة كما يلي:

المحور الإنساني: قلة اهتمام مدير المدرسة بالاتصالات والتنظيم والتوجيه والتدريب.

المحور الاجتماعي: لم يشبع مدير المدرسة حاجات العاملين ودراسة توقعات الجمهور وتبني سياسة التطوير والتحسين.

المحور التنظيمي: تدني مستوى وضع أهداف قياسية للمدرسة وتحديد الأدوار وتحديد مواصفات كل موظف.

المحور التكنولوجي (التقني): تدني الاهتمام بطبيعة العمل في ضوء فهم العلاقة بين الناحية الفنية والإنسانية.

وأوصت الباحثة بضرورة وضع تصور مستقبلي لإدارة المدرسة الثانوية العامة يقيها من أخطار العوامل المعوقة، وتساعد على تحقيق أهدافها من خلال المحاور الأربعة السابقة الذكر.

الدراسات السابقة التي اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي:

أولا : الدراسات المحلية:

دراسة أحمد الريح يوسف أحمد (2011م)¹ هدف البحث إلي معرفة التخطيط للتعليم العالي وعلاقته بالتنمية الشاملة وذلك من خلال الاستراتيجية القومية الشاملة 1992 - 2002م وذلك

¹أحمد الريح يوسف أحمد (2011م) بعنوان تخطيط التعليم العالي وعلاقته بالتنمية الشاملة _
جامعة افريقيا العالمية _ دكتوراه

بالتعرف علي ما انجز في محور التعليم العالي في تلك الفترة بالإضافة إلي معرفة أهم المشكلات التي اعترضت سير تنفيذ استراتيجية التعليم العالي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السودانية بولاية الخرطوم وبلغ حجم العينة 250 عضوا

وتوصل الباحث إلي النتائج التالية : جود علاقة بين تخطيط التعليم العالي والتنمية الشاملة في بعض المدخلات والعمليات والمخرجات مما أضعف عملية التنمية الشاملة

التوسع في الجانب الكمي للطلاب لم يقابله توسع في البنيات الأساسية للتعليم العالي من معدات ومكتبات و معامل ،البيئة الجامعية في فترة الاستراتيجية القومية الشاملة قصيرة ولا تلبي طموحات العملية التعليمية لإحداث التنمية سواء للاستاذ أو الطالب.

2. دراسة عبد الله محمد بدري (2010م)¹هدفت هذه الدراسة علي تطبيق الجودة الشاملة في مدارس الأساس وتصميم نموذج مقترح لإجراءات الجودة في التعليم الأساسي ولاية الخرطوم. استخدم الباحث المنهج التجريبي وتكون مجتمع الدراسة من مدارس الأساس بولاية الخرطوم، العينة عشوائية من 11مدرسة حكومية و 4 مدارس خاصة، عولجت البيانات إحصائياً باستخدام النسبة المئوية واختيارات ت

نتائج الدراسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اداء القيادة المدرسية وفي اتجاهات التلاميذ نحو المدرسة وفي اتجاهات أولياء الأمور نحو الإدارة المدرسية قبل وبعد تطبيق برنامج نماذج واجراءات الجودة المقترحه لصالح التطبيق البعدي.

اكتسبت القيادة المدرسية كفايات التخطيط والإدارة المدرسية وكفايات الامتحانات والتقييم التربوي بعد تطبيق برنامج نماذج واجراءات الجودة المقترحه.

¹ عبد الله محمد بدري (2010م)(نموذج مقترح لإجراءات الجودة في التعليم الاساسي) دراسة تطبيقية على مرحلة الأساس ولاية الخرطوم -رسالة دكتوراه - جامعة أمدرمان الاسلامية.

3.دراسة المكاشفي عثمان دفع الله (2008)¹ هدفت إلى الاجابة عن سؤال مشكلة البحث وهو ما أوجه التشابه والاختلاف بين استراتيجيات تطوير مناهج التربية الإسلامية الحالية للمرحلة الثانوية بالسودان وقطر وما أسباب ذلك

اتبع الباحث المنهج الوصفي والدراسة الميدانية ، تمثل مجتمع الدراسة من إدارات مناهج التربية الإسلامية بالسودان وقطر وموجهي وموجهات التربية الإسلامية بالبلدين وطلاب وطالبات المرحلة الثانوية بالبلدين، عولجت البيانات إحصائياً باستخدام النسبة المئوية والوسط الحسابي وتوصل الباحث للنتائج التالية:

استراتيجيات تطوير مناهج التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية بالبلدين منبثقة عن الاستراتيجية العامة لتطوير التربية والتعليم

أهداف استراتيجيات تطوير مناهج التربية الإسلامية تتلاءم مع الاتجاهات التربوية العالمية الحديثة بدرجة فوق متوسط بالبلدين من وجه نظر عينات البحث

استراتيجيات تطوير المحتوى تركز على قضايا ومشكلات الطلاب والطالبات بدرجة فوق المتوسطة بالبلدين، استراتيجيات طرائق التدريس تهتم باعداد المعلم والمعلمة بكفايات حديثة للتدريس وبدرجة كبيرة بالبلدين .

4.دراسة فيصل أحمد شرف (2008م)² يهدف هذا البحث إلى التعرف إلى ما هو منجز في محور مرحلة الأساس وفقاً لما هو محدد في الاستراتيجية ، والتعرف على دور إدارة المرحلة في مجال التخطيط

استخدم الباحث المنهج الوصفي واداة الاستبانة والملاحظة ، وتكون مجتمع وعينة البحث من مديري تعليم الأساس بالوحدات التعليمية بولاية الخرطوم ، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

¹المكاشفي عثمان دفع الله (2008) (استراتيجيات تطوير مناهج التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية في السودان وقطر - دراسة مقارنة- رسالة دكتوراه جامعة أمدرمان الإسلامية.

²فيصل أحمد شرف (2008م) (التخطيط التربوي لمرحلة الأساس في ضوء الخطة العشرية بين الاستراتيجية القومية الشاملة (1992 - 2002م) - رسالة ماجستير - جامعة أمدرمان الإسلامية.

تم ترسيخ العقيدة الدينية لدى النشء وتم ربط المنهج بالدين، تم تأسيس قاعدة بيانات بالوزارة لربط المركز بالولايات، تم إنشاء إدارة التقويم والقياس التربوي بالوزارة، أعدت برامج خاصة للكشف عن الموهوبين وتم قبولهم بمدارس خاصة

5. دراسة عثمان آدم إدريس محمد (2008)¹ بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي علي التعليم العالي في السودان - دراسة تطبيقية علي جامعة الخرطوم في الفترة من 1995 - 2007م جامعة ام درمان الإسلامية - دكتوراه

أهداف الدراسة:

التعرف علي التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري حديث والتعرف علي الاستراتيجيات المطبقة في التعليم العالي محل البحث

التعرف علي أثر التخطيط الاستراتيجي علي التعليم العالي بجامعة الخرطوم

تذكير المسؤولين والإداريين والاختصاصيين ومتخذي القرار لأهمية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في السودان وفي جامعة الخرطوم

الوقوف علي أوجه القصور في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في السودان وفي جامعة الخرطوم

العمل علي تلافي القصور في التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العالي في السودان وفي جامعة الخرطوم، استخدم الباحث المنهج الوصفي تكون مجتمع البحث من اعضاء هيئة التدريس ومن القياديين بجامعة الخرطوم، وعمداء الكليات والمعاهد والإدارات بجامعة الخرطوم

أدوات البحث: الاستبانة والمقابلات الشخصية

¹عثمان آدم إدريس محمد أثر التخطيط الاستراتيجي علي التعليم العالي في السودان - دراسة تطبيقية علي جامعة الخرطوم في الفترة من 1995 - 2007م جامعة ام درمان الإسلامية 2008م - دكتوراه

نتائج البحث: ما زال هناك فهم قاصر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي

محاولات التخطيط التي تمت، تمت بمعزل عن القطاعات الأخرى

معظم مؤسسات التعليم العالي لم تلتزم بمعايير وزارة التعليم العالي ومعايير الجودة الشاملة

6. دراسة بشير الطيب بشير إبراهيم (2008 م)¹ هدفت الدراسة إلي التعرف على حجم البطالة في السودان والتعرف على أسبابها ومدى علاقة التخطيط التربوي بمكافحتها والوقوف على الخطط التربوية ومحاولاتها للإسهام لخفض معدلاتها ومعرفة أوجه القصور .

استخدم الباحث المنهج الوصفي وأدوات الاستبانة والمقابلة وشملت عينة الدراسة قادة الخدمة المدنية والمخططين التربويين والاقتصاديين بوزارة العمل والخدمة العامة . توصل الباحث إلي النتائج التالية :

زاد معدل البطالة في السودان زيادة مضطردة

هناك عدم تنسيق بين المخططين التربويين والاقتصاديين أدبالي نقشي البطالة

التخطيط التربوي السليم يساهم في خفض معدل البطالة في السودان

7. دراسة صديق بابكر احمد دفع الله(2007)²تهدف الدراسة إليتحديد مفهوم وفلسفة التعليم العالي في السودان ،مدى ارتباط فلسفة التعليم العالي بواقع البلاد ومواردها البشرية والمادية معرفة مدى مساهمة التعليم العالي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في السودان ،معرفة مدى اهتمام التعليم العالي بالجانب التقني

منهج البحث : المنهج الوصفي التحليلي

¹بشير الطيب بشير إبراهيم (2008 م) (التخطيط التربوي ودوره في معالجة مشكلة البطالة في السودان) رسالة ماجستير جامعة أمدرمان الإسلامية .

²صديق بابكر احمد دفع الله(2007) (دور التعليم العالي في تنفيذ برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية في السودان - رسالة دكتوراه - غير منشورة جامعة النيلين

مجتمع وعينة البحث: مخططي سياسات التعليم العالي ومنفذي تلك السياسات بالبلاد

مخططي سياسات استخدام الخريجين بالبلاد

بعض الأشخاص المهتمين بقضايا التعليم العالي والمفكرين ورجال المجتمع

عينة البحث : عينة قصدية من 14 فردا يمثلون مجتمع العينة الاصيلي المكون من 150 فردا

نتائج الدراسة: أصبحت فلسفة التعليم العالي بالسودان واضحة بشكل جيد من حيث المفهوم والتخطيط والتقييم

أهداف التعليم العالي تلبى بعض احتياجات التقنية بالبلاد

صار التعليم العالي مرتبط إلي حد ما بتلبية حاجات المجتمع الآتية والمستقبلية

حاجات التعليم العالي بالبلاد لا تتواءم إلا قليلا مع مخرجاته

8.دراسة عبد المطلب محمد سليمان(2006م)¹ هدفت الدراسة إلي تحليل وتقييم التخطيط التربوي للمرحلة الثانوية، دراسة تحليلية تقويمية للخطة العشرية من الاستراتيجية القومية الشاملة تكون مجتمع الدراسة من الطلاب والمعلمون بالمرحلة الثانوية والإداريون والخبراء والتربويين ،استخدم الباحث المنهج التحليلي وتوصل للنتائج التالية:

عدم بلوغ الأهداف التي وضعت من أجلها الاستراتيجية ،لم تحقق الاستراتيجية أهدافها تجاه المعلمين إلا في مجال التأهيل، على مستوى محور التخطيط والتقييم والقياس فإن 55% من الأنشطة والسياسات المفترض تنفيذها لم تتم ،مستوى لطالب ضعيف جدا وذلك لعدم اكتسابه لمهارة التفكير المنطقي وعدم إلمامه الكافي بالمعلومات العامة .

9.دراسة محمد الامين دفع الله¹(2004) هدفت الدراسة إلي محاولة تقييم الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة من خلال التعرف على التأهيل الأكاديمي والمهني والفني لهم ومعرفة

¹عبد المطلب محمد سليمان(2006م) التخطيط التربوي للمرحلة الثانوية) دراسة تحليلية تقويمية للخطة العشرية من الاستراتيجية القومية الشاملة – رسالة ماجستير – جامعة أمدرمان الاسلامية

مدى الخبرات التي تسبق تعيينهم ثم الكشف عن العلاقة التي تربط إدارة المدرسة الثانوية الخاصة بإدارة التعليم الثانوي الحكومي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي وأداة الاستبانة، وحلت البيانات إحصائياً باستخدام النسبة المئوية.

وتوصل الباحث إلي النتائج التالية :

ان اختيار مدير المدرسة الثانوية الخاصة يتم بناء على عدة معايير اهمها الخبرة والتفوق الأكاديمي

-إن الخبرات التي يجب أن تتوفر في مديري المدارس الثانوية الخاصة هي التدرج في وظائف الإدارة المدرسية.

10.دراسة سالم محمد سالم قطبي (2004م)² هدفت هذه الدراسة للوقوف على النظام الإداري المتبع بوزارة التربية والتعليم ومدى فعاليته والوقوف على مدى تناسب الهيكل التنظيمي بالوزارة مع حجم العمل فيها ومعرفة مدى تأثيره على مستوى العاملين .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للمقارنة بين فئات العينة وحلت البيانات إحصائياً باستخدام النسبة المئوية . توصل الباحث للنتائج التالية :

ضعف التدريس والتاهيل للعاملين بالوزارة والصلاحيات والتعويض المتاح للعاملين

عدم وجود وصف وظيفي دقيق بالوزارة مما يؤثر على الأداء سلبيا وعدم وضوح السلطات مما يؤدي لضعاف القرارات العليا

¹محمد الامين دفع الله¹ (2004) (تقويم الأداء الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة) .دراسة ميدانية لولاية الخرطوم . دكتوراه . إدارة تربوية . 2004 . جامعة افريقيا العالمية

²سالم محمد سالم قطبي (2004م) (الهيكل التنظيمي وأثره على إدارة العاملين) رسالة ماجستير . جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية .

جنوح الوزارة عن وظيفتها الأساسية المنحصرة في التخطيط الكلي والجوانب الفنية

بيئة العمل غير ملائمة مما نتج عنه تردي الأداء.

11. دراسة فاطمة عبد المجيد عثمان محمد علي (2002)¹ تهدف هذه الدراسة إلي توضيح أهمية التسوق المصرفية من خلال الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المصرف وتوصل الباحث إلي النتائج التالية :

قام البنك ببعض الاستراتيجيات التسويقية رغم عدم وجود إدارة منفصلة للتسوق المصرفي في مجال استراتيجية الخدمة نجده علي توسيع خطة الخدمة حيث يحصل علي أكبر حصة تسويقية، أما بالنسبة للترويج ففي السنوات الولي كان بصورة أوسع مما عليه الآن.

13. دراسة خالدة عبد الله التوم (2000)² أهداف الدراسة: التعرف علي برامج التوسع الكمي والنوعي في الفترة من 1990 - 2000م

التعرف علي مدى ملائمة التوسع في التعليم العالي لشروط الربط بين التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والتعليم العالي

معرفة كيفية موازنة التخصصات الجامعية حتى تلائم حاجات العمل

منهج البحث: الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والطريقة الاستقرائية

¹فاطمة عبد المجيد عثمان محمد علي (أثر استراتيجية التسوق المصرفي علي اداء المصرف) - ماجستير - اقتصاد - 2002م جامعة أمدرمان الاسلامية
²خالدة عبد الله التوم (2000) (التوسع في قطاع التعليم العالي ومدى ارتباطه بحاجات العمل في الفترة من 1990 - 2000م) - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الخرطوم

مجتمع وعينة البحث: يمثل مجتمع البحث مخرجات التعليم العالي الذين استوعبوا في القطاع العام أما العينة فهي مخرجات التعليم العالي الذين استوعبوا في القطاع العام في الفترة من 1995-1999م

نتائج الدراسة: هناك قفزة كبيرة في إعداد مؤسسات العليم العالي حيث بلغت المؤسسات الحكومية (26) مؤسسا تبعا لقبول عام 1999م وأن هناك زيادة في استيعاب الطلاب حيث بلغ عدد الطلاب المقبولين عام 1999م (43417) طالب وطالبة بينما كان عدد الطلاب المقبولين عام 1989م (6080) طالب وطالبة.

14. دراسة مستورة محمد ابراهيم¹(2001)هدفت الدراسة التعرف علي العوامل والمعوقات التي تعيق تخطيط التعليم العالي التقني تحديد وسائل وأساليب معالجة المشكلات التي تعيق التعليم العالي التقني في السودان تقديم توصيات لحل مشكلة معوقات تخطيط التعليم العالي التقني

استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة والمقابلة

مجتمع الدراسة: أعضاء المجلس القومي للتعليم العالي مجتمعا أصيلا لدراسة والتي شكلت منها لجنة خاصة لتخطيط التعليم العالي العام 1990م

نتائج الدراسة: نقص الاحصاءات والبيانات الاحصائية- قلة الموارد المالية - قلة الخبراء والافراد المدربين علي التخطيط- عدم وجود وعي تخطيطي شامل كامل - ضعف إعداد وتدريب المعلم التقني .

15. قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى(1999)²أهداف الدراسة: عرض وتحليل التطور الإداري بالجامعات الحكومية من العام 1990- 1997م

¹مستورة محمد إبراهيم(2001) معوقات تخطيط التعليم العالي التقني في السودان - دراسة تحليلية تقويمية- رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

²قمر الدين وهب الله الشيخ السمانى(1999) التطور الإداري للتعليم العالي في السودان - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة أفريقيا العالمية.

إبراز التغييرات التي حدثت خلال سبع سنوات بالجامعات الحكومية من 1990-1997م

عرض السياسات التي حدثت في تلك الفترة

تبيان الآثار المترتبة علي التطور الإداري علي التعليم الجامعي في السودان

منهج الدراسة : الوصفي التحليلي

أدوات الدراسة : الاستبانة

مجتمع الدراسة: الجامعات الحكومية من 1990-1997م

نتائج الدراسة: التعليم العالي التطبيقي يشكل 58.2% من مجموع كليات التعليم العالي الحكومي وهذه النسبة تتخفف عن المعدل المخطط في البرنامج للاستراتيجي الشامل الممتد حتي 2002م والذي ينص أن تكون النسبة 60% علي الأقل

علي الرغم من حدوث تغييرات في النظام التعليمي بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص تمثل في زيادة عدد مؤسسات التعليم العالي وزيادة القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي وبالتالي زيادة عدد الخريجين فإن هذا النمو لم يقترن بنمو مماثل في التعليم العام خاصة في مجال التعليم المهني والفني في المرحلة الثانوية بسبب غياب التخطيط الشامل والمتكامل لمراحل التعليم المختلفة..

16 دراسة فوزية طه المهدي (1998م)¹ هدفت الدراسة لإجراء مقارنة للتغيرات التي حدثت للسلم التعليمي بالسودان من 1990-1992م في محاولة لاكتشاف الأطر المرجعية والفلسفية التي أثرت على ذلك وعلي طبيعة التحديات المتوقعة عند تنفيذ السلم الجديد في مرحلة الأساس وأهم المشاكل الإدارية المتوقعة.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وتكون مجتمع وعينة الدراسة إدارة مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

¹ فوزية طه المهدي (1998م) (مرحلة الاساس والتحديات المتوقعة) دراسة تحليلية في تخطيط التعليم العام في السودان - رسالة ماجستير - جامعة الخرطوم

السلم التعليمي الذي تم اعتماده في العهد الانجليزي المصري والذي تم تنفيذه في السبعينيات من القرن العشرين لم يوضع وفق فلسفة تربط بين سياسات القطاعات الاخرى في الدولة ،السلم التعليمي الحالي جاء ضمن استراتيجيه قومية شاملة مما ضمن له تفاعلا مع القطاعات الاخرى في الدولة يخدمها وتخدمه.

17. دراسة السر أحمد محمد (1993)¹أهداف الدراسة: معرفة دور البحث العلمي في تخطيط التعليم العالي في السودان والعوامل المؤثرة في التخطيط وموقع البحث العلمي من هذه العوامل

منهج الدراسة : الوصفي التحليلي.أدوات الدراسة: الاستبانة

مجتمع الدراسة: أعضاء المجلس القومي للتعليم العالي.

نتائج الدراسة: هناك عوامل مؤثرة في تخطيط التعليم العالي في السودان: عوامل سياسية واجتماعية وأثر خبرة المخططين. وقد توصل الباحث إلي أن هنالك ضعفا في الاعتماد علي البحث العلمي في توفير المعلومات للتخطيط، أما فيما يخص العوامل التي تعوق استخدام نتائج البحوث في التخطيط فقد حددها فيما يلي:

قلة الدعم المالي - ندرة القوى العاملة المدربة - قلة اهتمام الجهات المعنية بالاستفادة من نتائج البحوث - صعوبة ترجمة البحوث إلي برامج تطبيقية - ضيق الزمن

الدراسات العربية

1.دراسة تركي بن بشير الراشد(2008م)²يهدف هذا البحث للتعرف على واقع التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الجوف ووضع تصور مقترح لزيادة فاعليته، استخدم

¹السر أحمد محمد (1993) (دور البحث التربوي في تخطيط وتطوير التعليم العالي في السودان) - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الخرطوم

²تركي بن بشير الراشد(2008م) (التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف (بنات) بين الواقع والطموح) - ماجستير - جامعة السودان

الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على الوصف وتحليل الواقع من البيانات للوصول إلي تعميمات ، وكانت أهم نتائج البحث :تشير نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة غلي ان واقع التخطيط التربوي لا يرقى إلي المستوي المأمول أو الطموحات المرغوبة لعملية التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) بمنطقة الجوف حيث كانت اتجاهات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التربوي بمجملها اتجاهات موافقة بدرجة متوسطة.

التعرف على عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها ومن أهمها:

عدم كفاءة الجهاز المسئول عن التخطيط، ضعف برامج التدريب المقدمة للعاملين في إدارة التربية والتعليم في مجال التخطيط ، عدم ادراك القيادات العليا لأهمية التخطيط.

التعرف على متطلبات عملية التخطيط التربوي كما يراها أفراد عينة الدراسة والتي حصلت جميع فقراتها علي درجة موافقة عالية.

توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور واقع التخطيط التربوي مجتمعة خاصة في مدى تحقيق البرامج والمشروعات لأهداف التخطيط التربوي والتعاون مع الجهات ذات الصلة لتنفيذ البرامج والمشروعات.

2.دراسة عيداروس ،(2005)¹ هدفت الدراسة إلي التعرف إلي طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهوما ،وخطواتها ، ومبرراتها في الأديان ، ومفهوم الإدارة المرتكزة إلي المدرسة وسماتها ومستوياتها ، والواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام بمصر ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :
أن المدراء والقيادات التعليمية بالمدرسة لم تؤهل إدارياً ولا تنظيمياً ولا وظيفياً بجانب كونهم يعملون وفقاً لجدول أعمال مقننة لا يتم تطويرها وفق وضعية البنية أو تعددية المجالس واللجان المنبثقة ،عدم اكتراث تلك القيادات أو التزامها بالسياسات التعليمية من قبل وحدات التخطيط

¹عيداروس ،(2005) بعنوان : " إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلي المدرسة وتصور مقترح نحو تطبيق بنوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر " .

الاستراتيجي ، الأمر الذي يعود بضرورة إعادة التأهيل التمهيدي ، وضعف الكفاءات

الإدارية لانعدام كفاياتهم المهنية ، بجانب ظهور عدد من السلوكيات المناهضة لتبني هذه الأفكار الجديدة.

3.دراسة العويسي ، 2003)¹هدفت الدراسة إلي التعرف على ماهية التخطيط الإداري الاستراتيجي المدرسي ومميزاته ، وذلك من خلال عرض لأهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة ، وإجراءات تطبيقية لعمليات هذا التخطيط وهي : (تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد البيئة الخارجية للمدرسة - التقييم النوعي - التحليل الاستراتيجي - تطبيق الخطة - تقييم النتائج).

وخلصت الدراسة إلي أن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة ، يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة ، تستند إلي الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة التخطيط الاستراتيجي ، لماله من منافع متعددة وثيقة الصلة بالموضوع.

دراسة القطامين ، 2002)³²

هدفت هذه الدراسة إلي تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام ، وتضمنت تركيزاً محدداً على الجوانب النظرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي ، بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه المؤسسات ، وقد أولى الباحث أهمية خاصة إلي تقديم إليات محددة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس ، وتضمن ذلك التعرف على ما الذي يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية وعلى إعداد المدرسة لمرحلة التنفيذ الفعلي ، وإحكام الرقابة على هذا التنفيذ ، كما تضمنت الدراسة شرطاً

تفصيلياً لإليات الربط بين بيئة المدرسة الداخلية والعوامل في البيئة الخارجية وكيفية وضع استراتيجيات محددة ، لتحقيق مستوى مقبول من التوازن الديناميكي بينهما.

¹العويسي ، 2003) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي مسئولية من مسئوليات مدير المدرسة الاردن ."

²القطامين ، 2002) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام :

دراسة رجب علي العويسي(2002)¹هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن واقع ممارسات الدور التخطيطي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين انفسهم ومساعدتهم والموجهين الإداريين ، والتعرف على اثر وتغيرات الجنس والمسمي الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والتدريب على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهام دورهم في تخطيط العمل المدرسي ، وجاءت أهم نتائج الدراسة كالآتي:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهام دورهم في تخطيط العمل المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كبيرة في مجالي التنظيم المدرسي الفعال والشئون الإدارية والتنموية المهنية للمعلمين ومتوسطة في بقية المجالات الأخرى ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال إدارة وتنظيم الموارد المالية حيث أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المجال تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

دراسة مدبولي ، (2001)²هدفت الدراسة إلي وضع نموذج مناسب للتخطيط المدرسي الاستراتيجي ، في البيئة التعليمية العربية ، تمشيداً مع الاتجاهات العالمية الحديثة ، التي تعطي للمدرسة هامشاً واسعاً من حرية التخطيط والتنفيذ ، والتي تولى للأبعاد المستقبلية عناية كبرى ، كما هدفت إلي وضع تصور لكيفية بناء القدرات التخطيطية لدى القيادات المدرسية العربية ، حتى تكون مستعدة لتولي هذه المهمة ، وكذلك تطوير قائمة بالمعايير المناسبة كتقييم الأداء التخطيطية لهؤلاء الممارسين، وتصميم برنامج مناسب لتنفيذ ذلك وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتحليل

27خطة استراتيجية لمدارس ابتدائية واعدادية وثانوية ، ورياض للأطفال ، موزعة على أنحاء متفرقة من منطقتي دبي التعليمية ورأس الخيمة التعليمية ، في إطار برنامج تطوير الكفايات

¹رجب علي العويسي(2002) بعنوان الدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان
جامعة السلطان قابوس - ماجستير - 2002م

²مدبولي ، (2001) بعنوان : " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات
التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين

القيادية لمدراء المدارس ، وبرنامج الدبلوم المهنية في الإدارة المدرسية ، وفي بيئات ومستويات ، وظروف شديدة التباين .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومداخله ونماذجه .

ضعف كفايات التقييم للأوضاع الراهنة ، ومدى فاعلية الأنساق الداخلية ، ومدى

خطورة التهديدات ، وما ترتب على ذلك من عدم دقة التحليل ، والتشخيص .

ضعف كفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها ، مما انعكس سلباً على صياغة الرؤى

والرسالات لمدارس العينة .

وقد قام الباحث بتصميم برنامج لبناء القدرات التخطيطية حيث تم تنفيذه على مجموعة من الممارسين في منطقتي العين التعليمية ، ورأس الخيمة التعليمية حيث كانت عملية التقييم تشمل التقييم التحصيلي والتقييم المستند للأداء .

وأوصى بضرورة إعداد وتدريب مدراء المدارس وفقاً للبرنامج المقترح ، بحيث يتم تقييم التجربة برمتها أثناء ، وعقب تنفيذ الخطط الاستراتيجية الجديدة بالمدارس ، على مدى الأعوام القادمة ، ومن ثم تطوير النموذج ، والنظر في إمكانية تعميمه .

دراسة الجندي (1998)¹ هدفت الدراسة إلي التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ، ومن ثم إلي صنع قرارات منطقية رشيدة ، كما أنه يساعد على توجيه متكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، إضافة إلي أن التخطيط الاستراتيجي يساعد قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاهها ويفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا ، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة ، على اعتبار أنه

¹الجندي (1998) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية

أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية ، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي الذي يزيد من رضا العاملين وحفزهم ، ويرسم الطريق الذي بموجبه يمكن التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية ، كما ينتج أداء أفضل وأكثر فعالية توفيراً في التكاليف والوقت.

دراسة ست الحسن حامد حمدان الشنبوي (1992)¹ هدفت الدراسة إلي التعرف على الاحتياجات الآتية والمستقبلية من المعلمات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات وأهم المعوقات، بغرض التخطيط لسد حاجات هاتين المرحلتين من المعلمات المؤهلات الوطنيات كما وكيفا في السعودية ولقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

ليس للسعودية تاريخ إحصائي طويل مما جعل عملية التخطيط تواجه بعض الصعوبات في تقدير الإجابات من المعلمات السعوديات ، هنالك ندرة في الإحصاءات الخاصة بالتعليم في السعودية والموجود منها يركز على تقديرات تمت بواسطة إدارات حكومية معينة أو بواسطة منظمات كاليونسكو والمكتب الدولي للتعليم ، بلغت نسبة المعلمات التربويات الوطنيات إلي الطالبات في المرحلة المتوسطة (1: 53) و (1: 42) في المرحلة الثانوية مما يؤكد غياب خطة تربية لتجويد الإعداد والتخصصات اللازمة لأعداد المعلمات الوطنيات للتعليم المتوسط ، أظهرت الدراسة أن جانبي التخطيط التربوي الكمي والكيفي كلاهما مكمل الآخر في النهوض بالعملية التعليمية والتربوية .

الدراسات الأجنبية:

1.دراسة(Defifo) 2008 بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي : تحليل فيكيتين صغيرتين" فيالولايات المتحدة الأمريكية،

هدفتالدراسةإلىتشخيصعمليةالتخطيطالاستراتيجي،ودورهفيبناءعلاقةالثقةفيعمليةصنعالقرار،والدورالذي جبانيلعبهريئساالكليةفيعمليةالتغييرالمخطط،ودورالتخطيطالاستراتيجيفيتميةأداءالمؤسسات.

وأتبعالباحثنهجدراسةالحالة،واستخدمالمقابلاتالفرديةوالمجموعاتالبورية،وتحليلالوثائقوالبريدالإلكتروني،وملاحظاتعلنالاجتماعات،واستخدمالعينةالهادفةالتييمكنأنيستفيدمنهابدرجةقصوى،وبناءعلندلكتماختي

¹ست الحسن حامد حمدان الشنبوي التخطيط لسد حاجات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات من المعلمات) - كلية التربية للبنات - الرياض - دكتوراه - 1992م ست الحسن (1992)

ارمؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي 2005)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكنيا وكوبر).

وقد خلصنا لدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها :

-
إننا لنتخبطا لاستراتيجية عدا العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها :
الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإداريين والعاملين، واستخدام منطيات إطار المتعددة للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي)

بؤهل للمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسعدائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتبني قش في مستويات إدارية أقل، متفوضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

2.دراسة توماس (2007) بعنوان : " استراتيجية عمل المدرسة ومقاييس النجاح ".
هدفت هذه الدراسة إلي تقديم إطار لمنظور لعمل المدرسة وذلك لتشكيل الاستراتيجية ، وتقييم الأداء وتبني تغيير النتائج ، والتغذية الراجعة للأداء ، والبيئة ، والتعلم ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث ركز على السجل التراكمي المتوازن كوسيلة لقياس الأداء ، وتعديل استراتيجيات عمل المدرسة طول الوقت.

ومن أهم نتائج الدراسة أنها تزود بمعدل من المقاييس لمهام المدرسة من الزوايا المالية والإبداعية والتعلم وأوصت بضرورة تبني إطار السجل التراكمي للعمليات الاستراتيجية من تخطيط المهام للتغذية الراجعة والتعلم.

3.دراسة ديفيز (2007) بعنوان: " من خطط المدرسة التطويرية إلي إطار التخطيط الاستراتيجي "

هدفت هذه الدراسة إلي التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس ، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة ، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد

للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحاً أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في :

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

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمل الأنشطة الكثيرة في عدد محدد من المجالات الاستراتيجية

تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم ، والتعلم ثما للترتيبات الإدارية ، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد ، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية ، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل ، وقد استخدم الباحث نموذج ديفيز وإليسون (1999) الذي يوضح نماذج الخطط الإجرائية.

4.دراسة جرانت وتوماس (2004) بعنوان : فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية "

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف إلي الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي باستخدام بطاقة تحليل المحتوى ، وقد شملت عينة الدراسة (66) كتاباً ، (29) مقالا صحفياً ، (28) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية ، (6) رسائل دكتوراه ، وقد توصلت الدراسة إلي أن أهم المعوقات تتمثل في:

نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي. مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة. عدم المرونة. عدم مشاركة بعض الأفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي.

البيروقراطية والتغيير .

5.دراسة بل (2002) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي وإدارة المدرسة

هدفت الدراسة إلى توضيح أن التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي ، أصبح هو المنحى المهمين على الإدارة المدرسية في المدارس الانجليزية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث خلصت الدراسة إلى أن النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة ، إلى الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط للتطوير المدرسي ، الإسهام في فعالية إدارة المدرسة.

وأوضحت الدراسة أن تطور التخطيط لتحسين المدارس تم اختباره ، كما تم تحليل نقاط القوة والضعف ، وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة ، مع الأخذ بعين الاعتبار شرعية فعالية المدارس ، منحىً بدويً لا للتخطيط في المدارس ، ومنحىً أكثر مرونة للمدرسة ، مؤسساً على تخطيط زمني أقصر ، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظرف المدرسة وبيئتها الخارجية.

6.دراسة كوهين (1999) بعنوان : " تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي بالمنطقة التعليمية مع التخطيط لعمل المدرسة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف فيما إذا كانت خطة مديري المدارس بشكلها الحالي ، تنفذ السياسة العامة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية ، ومدى مناسبتها للنموذج العالمي للتخطيط واستجابتها للحاجات المحلية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، لمناسبته لموضوع الدراسة ، كما استخدم المقابلة الشخصية وبطاقة تحليل المحتوى كأداتين للدراسة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق باتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية.

التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة

7.دراسة دي نوت (1999) بعنوان : " نموذج نظري جديد يساعد اللجنة العامة للمدارس في خلق تناغم منطقي للتخطيط المالي والتربوي الاستراتيجي " .

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد نموذج نظري جديد يمكن أن يساعد اللجنة العامة للمدارس في خلق تناغم منطقي للتخطيط المالي والتربوي الاستراتيجي ، وقد استخدم الباحث أربع طرق

لاختبار النموذج وهي : تطوير المحاسبة لإنجاز الطلبة باستخدام تعزيز المحاسبة التعليمية ، وكذلك إجراء مسح ل (89) مدير منطقة تعليمية ، وتحديد مدى مناسبة الجهد المبذول في المناطق التعليمية ، ومقارنة النماذج الموجودة على أرض الواقع مع النموذج المبني على أساس الأدب التربوي.

وقد عرضت الدراسة الخطط المالية والتربوية للمنطقة التعليمية ، ومدى التكامل المنطقي بين تلك الخطط ، وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

المقاييس وإجراءات المحاسبة متاحة في كل منطقة تعليمية في الولاية ، إلا أن هذه

المناطق تستخدم المقاييس بشكل اختياري بالرجوع إلي مقاييس إنجاز الطلبة.

قدرة مدراء المجالس على تبني رؤية واضحة للمنطقة التعليمية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب لجان المدارس على استخدام أساليب الاكتشاف

والتفحص ، حيث يؤدي ذلك إلي تحسين إنجاز الطلبة.

8.دراسة باتوآخرون ،(1998) بعنوان " : تطوير التخطيط في المدارس الابتدائية".

هدفت الدراسة إلي تطوير التخطيط في المدارس الابتدائية واستخدام الباحث المنهج الوصفي

وتم تقسيم البحث إلي ثلاث مراحل ، حيث تم إعداد استبيان في المرحلة الأولى وتم توزيعه على (768) (

مدرسة في ثلاث مناطق تعليمية

وفي المرحلة الثانية تم فحص صينية ومحتويات العينة ، وهي خطط تطوير المدرسة ، وفي

المرحلة الثالثة تم اكتشاف الدراسة عن اقتراحات واتجاهات التخطيط للتنمية والتطوير ،

وبعد تحليل البيانات اتُمت التوصيل إليها كتحليل واسعاً من قبل هيئة التدريس في عملية

التخطيط في المدرسة ، والتيت شمل المعلمين والآباء ، والطلاب .

بالرغم مما يواجهه مدير والمدارس من صعوبات ، فقد وجدوا أن الخطط التطويرية تفيد في

التغلب عليها ، وقد توصلت الدراسة إلي أنها يجب ألا تهتم بمعلومات التقويم لتتبع عمليات

التخطيط للتطوير المدرسي، من خلال التدقيق والمحاسبة، والمراجعة المستمرة لمعايير النجاح، بحيث يتم تغييرها بشد
كلمستمر لتواكب حاجات المدرسة، وخصوصاً حاجات الطلبة.

9. دراسة لاشوي (1997). بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية طريقاً لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع
المحيط بها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الاستراتيجية، وفي
ربط المدرسة بالمجتمع المحيط إذ إن الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع المحيط
بالمدرسة ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة
والمجتمع. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتقول: إن مدير المدرسة
بشكل أو آخر يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الاستراتيجية للمدرسة، أحياناً بشكل منفرد
وأحياناً أخرى بمشاركة العاملين معه، وأضافت بقولها إن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية معقدة
تتطلب تفكيراً وتأملاً مستمراً، وخطة للعمل وإعادة تقييم مستمر ومراجعة دورية.

كما حددت خلال دراستها أساليب الإدارة الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجية من خلال: الفحص
والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة (الداخلية والخارجية) للمدرسة.

تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة مستقبلاً.

الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الخطة أو الرؤية

الاستراتيجية إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ وتقييم ومتابعة الرؤية.

التعديل المستمر للخطة وفقاً للمتغيرات.

التغطية الإعلامية للرؤية والخطة الاستراتيجية وترويجها داخل وخارج المدرسة.

10. دراسة الخفاجي، بايرمان (1995) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة
في المؤسسات الأكاديمية"

هدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس البعد الزمني

الاستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ودمج استراتيجية الجودة في مكونات و أهداف التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلي المنهج الارتباطي وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

أن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.

تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع البحث وخدمة المجتمع وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين.

تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية، يمكن رصد العديد من جوانب التشابه، وجوانب الاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، والتي كان لها أثر في بناء الدراسة.

أ. نظرة تحليلية على الدراسات السابقة المحلية (السودانية):

1. من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تناولت الدراسات المحلية مجموعة من الأغراض والأهداف، حيث تناول بعضها العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة المدرسية، وهو ما يتشابه من حيث المضمون مع هذه

الدراسة، مثل دراسة عبد المطلب (2006) ودراسة محمد الأمين (2004) ودراسة فيصل (2008) ودراسة المكاشفي (2008) ودراسة تركي (2008) ومنها ما تناول موضوع واقع التخطيط الاستراتيجي، بنفس المفهوم في التعليم العالي مثل دراسة احمد (2011) ودراسة عثمان (2008) ودراسة صديق (2007) ودراسة السر (1993) ودراسة خالدة (2002) ومنها ما تناول التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الأساس مثل ودراسة عبد الله (2010) ودراسة فيصل (2008) ودراسة فوزية (1998) ومنها ما تناول الأداء الإداري وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي مثل ودراسة محمد الأمين (2004) ودراسة سالم (2004) ودراسة فاطمة (2002) ودراسة قمر الدين (1999)

ومنها ما تناول معوقات التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة مستورة (2001)

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة المحلية، في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، كمنهج يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

3. من حيث أداة الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة المحلية، في استخدامها للاستبانة، كأداة للدراسة

4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة في اختيار مديري المدارس الحكومية في ولاية الخرطوم كمجتمع وعينة، مثل دراسة المكاشفي (2008) ودراسة عبد المطلب (2006) ودراسة محمد الأمين (2004) ودراسة تركي (2008)، إلا انها اختلفت مع باقي الدراسات المحلية التي تمثل مجتمعها وعينتها في مدارس مرحلة الأساس مثل دراسة عبد الله (2010) ودراسة فيصل (2008) ودراسة فوزية (1998)

ومنها ما تناول إداريين في الجامعة مثل دراسة مثل دراسة احمد (2011) ودراسة عثمان (2008) ودراسة صديق (2007) ودراسة السر (1993) ودراسة خالدة (2002) ودراسة محمد الأمين (2004) ودراسة سالم (2004) ودراسة فاطمة (2002) ودراسة قمر الدين (1999)

وبعض الدراسات كان مجتمعها وعينتها إداريين في منظمات عامة مثل دراسة مستورة (2001) ودراسة خالدة (2002) ودراسة السر (1993) ودراسة صديق (2007)

2. نظرة تحليلية على الدراسات السابقة (العربية).

آمن حيث أغراض الدراسة و أهدافها:

بعض الدراسات العربية هدفت إلى التعرف على طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة عيداروس (2005) ودراسة العويسي (2003) ودراسة ابن قصودة (1993) ودراسة بدير (1993) وبعض الدراسات هدفت إلى وضع نموذج للتخطيط الاستراتيجي مثل دراسة كل من (القطامين). (2002)، و (مدبولي، 2001) ودراسة ست الحسن (1992) ودراسة رجب (2002) ودراسة الجندي (1998)

2. من حيث المنهج المستخدم:

لقد اتفقت معظم الدراسات العربية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذا النوع من الدراسات دراسة عدم الهدا و ابو الحربي، (2010) استخدام التحليل الاعماليا لاستكشافي

3. من حيث أداة الدراسة:

اشتركت معظم الدراسات في استخدام أسلوب البحث المكتبي والذيقو معلنت تحديد محاور معينة أو وضع أسئلة، ثم جريا البحث والاستقصاء والتحليل لاستنباط إجابات لها مثل دراسة العويسي، (2003)، (القطامين، 2002) ودراسة الجندي (1998)

4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت معظم الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة كان مجتمعها وعينتها مديري المدارس مثل دراسة كل من عيداروس، 2005 العويسي، (2003)، (القطامين، 2002)، (مدبولي، 2001) العجمي، (2000) ودراسة ابن قصودة

(1993) ودراسة بدير (1993) وبعض الدراسات كان مجتمعها العاملين بالمؤسسات التعليمية مثل دراسة الجندي (1998)

نظرة تحليلية على الدراسات الأجنبية:

من حيث أهداف الدراسة:

هدفت معظم الدراسات الأجنبية للتعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة توماس Thomas، (2007) و دراسة ديفيز Davies، (2007) و دراسة جرانت وتوماس Grant & Thomas، (2004) دراسة بل Bell (2002) دراسة كوهين Cohen، (1999) دراسة دي نوت De Nuit، (1999) دراسة بات وآخرون Pat & Others (1998) ، دراسة لاشوي Lashway، (1997).

كما اهتم بعضها بدراسة الإدارة المدرسية مثل دراسة توماس Thomas، (2007) و دراسة ديفيز Davies، (2007).

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

، اتفقت العديد من الدراسات الأجنبية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (Defifo) 2008 دراسة الخفاجي، بايرمان (1995) دراسة بات وآخرون Pat & Others (1998) ، دراسة دي نوت De Nuit، (1999) دراسة كوهين Cohen، (1999) دراسة ديفيز Davies، (2007) دراسة جرانت وتوماس Grant & Thomas، (2004).

واختلفت بعض الدراسات مثل دراسة (Defifo) 2008 في استخدامها منهج دراسة الحالة واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني

من حيث أداة الدراسة:

اتفقت عدد الدراسات الأجنبية في استخدامها لاستبانة كأداة رئيسة للدراسة مثل دراسة توماس Thomas، (2007) دراسة ديفيز Davies، (2007) دراسة جرانت وتوماس Grant & Thomas،

(2004) دراسة بل Bell (2002) دراسة كوهين Cohen ، (1999) دراسة دي نوت De Nuit ، (1999) دراسة باتو وآخرون (Pat & Others) (1998) ،

وهناك دراسات استخدمت أساليباً للمقابلة كأداة للدراسة مثل دراسة (Defifo) 2008

من حيث مجتمع عينة الدراسة:

اتفقت معظم الدراسات من حيث مجتمع عينة الدراسة كان مجتمعها وعينتها مديرو المدارس مثل دراسة لاشوي Lashway ، (1997) دراسة باتو وآخرون (Pat & Others) (1998) ، دراسة دي نوت De Nuit ، (1999) دراسة كوهين Cohen ، (1999) دراسة بل Bell (2002) دراسة جرانت و توماس Grant & Thomas ، (2004) دراسة ديفيز Davies ، (2007) دراسة توماس Thomas ، (2007) . فيما اختلفت دراسة الخفاجي ، بايرمان (1995) حيث كان مجتمعها وعينتها المؤسسات الجامعية .

د. من حيث النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتي توصلت لها مجمل

الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- أكدت جميع الدراسات السابقة علماً أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام والجامعي .
- أوضحت الدراسات السابقة عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم تشملها الدراسات .
- أكدت الدراسات السابقة أنه يجب على مديري المدارس استخدام التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم لما لذلك من فوائد جمة .
- أوضحت الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتطوير الرؤية للمؤسسة ويهتم بالتحليل الاستراتيجي ووضع استراتيجية مناسبة لمواجهة القضايا الاستراتيجية .
- اهتمت بعض الدراسات بتوضيحها ما جعلت تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس وفي الجامعات .
- تناولت الدراسات العلاقة بين أداء أفراد العينة على الموضوعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وبعض المتغيرات مثل الجنس ، والمؤهلات العلمية ونوع المؤسسة والخبرة .

هـ . أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تشابهت الدراسة الحالية بمن حيث موضوعها وأهدافها مع العديد من الدراسات مثل دراسة (عيداروس، 2005) التي هدفت الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهوما، وخطواتها، ومبرراتها في الأديان، ومفهوم الإدارة المرتكزة إلى المدرسة وسماتها ومستوياتها، والواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام

دراسة مستورة (2001) أهداف الدراسة: محاولة التعرف على العوامل والمعوقات التي تعيق تخطيط التعليم العالي التقني وتحديد وسائل وأساليب معالجة المشكلات التي تعيق التعليم العالي التقني في السودان

دراسة تركي (2008) هدفت للتعرف على واقع التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة الجوف ووضع تصور مقترح لزيادة فاعليته

دراسة عثمان هدفت للتعرف على التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري حديث والتعرف على الاستراتيجيات المطبقة في التعليم العالي

دراسة (العويسي) هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الإداري الاستراتيجي المدرسي ومميزاته، وذلك من خلال عرض لأهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة، وإجراءات تطبيقية لعمليات هذا التخطيط وهي: (تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد البيئة الخارجية للمدرسة - التقييم النوعي - التحليل الاستراتيجي - تطبيق الخطة - تقييم النتائج).

دراسة (القطامين، 2002) وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام

دراسة رجب (2002) و هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات الدور التخطيطي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين انفسهم ومساعدتهم والموجهين الإداريين

دراسة (مدبولي، 2001) و هدفت الدراسة إلي وضع نموذج مناسب للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، في البيئة التعليمية العربية، تمثيلاً مع الاتجاهات العالمية الحديثة، التي تعطي للمدرسة هامشاً واسعاً من حرية التخطيط والتنفيذ

دراسة (بن قصودة، 1995) و هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في جوانبه المختلفة، وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير ذلك الأداء

ست الحسن (1992) و هدفت الدراسة إلي التعرف على الاحتياجات الآنية والمستقبلية من المعلمات المدارس المتوسطة والثانوية للبنات وأهم المعوقات، بغرض التخطيط لسد حاجات هاتين المرحلتين من المعلمات

دراسة توماس، (2007) هدفت هذه الدراسة إلي تقديم إطار لمنظور لعمل المدرسة وذلك لتشكيل الاستراتيجية، وتقييم الأداء وتبني تغيير النتائج، والتغذية الراجعة للأداء، والبيئة، والتعلم

دراسة ديفيز Davies، (2007) هدفت هذه الدراسة إلي مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة

دراسة جرانت وتوماس Grant & Thomas ، (2004) و هدفت هذه الدراسة إلي التعرف إلي الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية

دراسة بل Bell (2002) هدفت الدراسة إلي توضيح أن التخطيط الاستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي أصبح هو المنحى المهمين على الإدارة المدرسية في المدارس الانجليزية

دراسة كوهين Cohen، (1999) هدفت هذه الدراسة إلي التعرف فيما إذا كانت خطة مديري المدارس بشكلها الحالي تتفاد السياسة العامة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية، ومدى مناسبة للنموذج العالمي للتخطيط واستجابتها للحاجات المحلية.

2. منحيتمجموعةعينةالدراسة:

يتكون مجتمع عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية الثانوية بولاية الخرطوم وهي ذلك تتفهم كثير من الدراسات مثل دراسة المكاشفي (2008) و دراسة عبد المطلب (2006) ودراسة محمد الأمين (2004) ودراسة تركي (2008) و مثل دراسة عيداروس، 2005 العويسي، (2003)، القطامين، (2002)، (مدبولي)، (2001 العجمي، (2000) ودراسة ابن قصودة (1993) ودراسة بدير (1993) دراسة لاشوي Lashway، (1997) دراسة باتوآخرون Pat & (1998) (Others، دراسة دي نوت De Nuit، (1999) دراسة كوهين Cohen، (1999) دراسة بل Bell (2002) دراسة جرانت وتوماس Grant & Thomas، (2004) دراسة ديفيز Davies، (2007) دراسة توماس Thomas، (2007).

من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهي ذلك تتفهم أغلب الدراسات، في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، كمنهج يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة. مثل دراسة عبد المطلب (2006) ودراسة محمد الأمين (2004) ودراسة فيصل (2008) ودراسة المكاشفي (2008) ودراسة تركي (2008) ودراسة فوزية (1998) و دراسة احمد (2011) ودراسة عثمان (2008) ودراسة صديق (2007) ودراسة السر (1993) ودراسة خالدة (2002) عبد الله (2010) ودراسة فيصل (2008) ودراسة فوزية (1998) كما اتفقت العديد من الدراسات الأجنبية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة الخفاجي، بايرمان (1995) دراسة باتوآخرون Pat & Others (1998)، دراسة دي نوت De Nuit، (1999) دراسة كوهين Cohen، (1999) دراسة ديفيز Davies، (2007) دراسة جرانت وتوماس Grant & Thomas، (2004).

من حيث أداة الدراسة:

الأداة الرئيسة في هذه الدراسة هي الاستبانة **تويذلكا تفقت** مع دراسات عديدة في استخدام أسلوب البحث المكتبي والذي يقوم على تحديد محور معينة أو وضع أسئلة، ثم يجري بالبحث والاستقصاء والتحليل لاستنباط إجابات لها مثل دراسة العويسي، (2003)، القطامين، (2002) ودراسة الجندي (1998)

و دراسة احمد(2011) ودراسة عثمان (2008) ودراسة صديق (2007) ودراسة السر (1993) ودراسة خالدة (2002) ودراسة محمد الأمين(2004) ودراسة سالم (2004) ودراسة فاطمة (2002) ودراسة قمر الدين (1999) وبعض الدراساتكانمجتمعهاوعينتهاإدارييفيمنظماتعامتةمثلدراسة مستورة (2001) ودراسة خالدة (2002) ودراسة السر (1993) ودراسة صديق (2007)

كما اتفقتمع عدةدراساتأجنبيةفياستخدامالاستبانةكأداةرئيسةللدراسةمثل دراسة توماس Thomas، (2007) دراسة ديفيز Davies، (2007) دراسة جرانت وتوماس Grant & Thomas، (2004) دراسة بل Bell (2002) دراسة كوهين Cohen، (1999) دراسة دي نوت De Nuit، (1999) دراسة باتوآخرون(Pat & Others) (1998)

أوجهالاختلافبينالدراسةالحاليةوالدارساتالسابقة:

منحيثموضوعالدراسةوأهدافها:

تناولموضوعالدراسةدورالتخطيطالاستراتيجيفيزيادفعأليةالإدارةالمدرسيةوهيذلك تختلفعنالكثيرمنالدارساتالتيتناولتالتخطيطالاستراتيجيفيمجالالتعليمالجامعيمثلدراسة مثل دراسة احمد(2011) ودراسة عثمان (2008) ودراسة صديق (2007) ودراسة السر (1993) ودراسة خالدة (2002)

ومنها ما تناول التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الأساس مثل ودراسة عبد الله (2010) ودراسة فيصل (2008) ودراسة فوزية (1998)

ومنها ما تناول الأداء الإداري وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي مثل ودراسة محمد الأمين(2004) ودراسة سالم (2004) ودراسة فاطمة (2002) ودراسة قمر الدين (1999)

ومنها ما تناول معوقات التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة مستورة (2001) ودراسة الجندي (1998)

منحيثمجتمعوعينةالدراسة:

تمثلت عينة هذه الدراسة ومجتمعها من مديري المدارس الحكومية الثانوية بولاية الخرطوم ولكنها اختلفت مع العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع حيث استخدمت مديري مؤسسات مرحلة الأساس مثل ودراسة عبد الله (2010) ودراسة فيصل (2008) ودراسة فوزية (1998)، أو مؤسسات الجامعية مثل دراسة احمد (2011) ودراسة عثمان (2008) ودراسة صديق (2007) ودراسة السر (1993) ودراسة خالدة (2002) ودراسة الخفاجي، بايرمان (1995)

من حيث المنهج المستخدم:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهي بذلك تختلف عن المنهج المستخدم مثل دراسة عبد الله بدري (2010) الذي استخدم المنهج التجريبي ودراسة المكاشفي (2008) الذي استخدم المقارنة ودراسة (Defifo) 2008 الذي استخدم دراسة الحالة ودراسة خالدة (2002) التي تستخدم المنهج التاريخي، ودراسة بدير (1993) التي تستخدم دراسة الحالة، ودراسة الهنداوي والحري، (2010) استخدام التحليل العاملي الاستكشافي

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.
2. بناء أداة الدراسة الرئيسية والوحيد توهيا لاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها.
3. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
4. تعرفنوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
5. الإجراءات المناسبة للدراسة.
6. عرض مناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات.

ح أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تتميز هذه الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات بتناولها الموضوعات التخطيطية

فيزيادة فاعلية الإدارة المدرسية ولاية الخرطوم معموماً أو في المدارس التابعة للحكومة على وجه التحديد .

2. قدمت الباحثة الاستبانة وهي مينا إعدادها وذلك لتحديد دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.
3. تعتبر هذا الدراسة مبنياً على أسس وأدوات لدراسات التطوير فتتموضع التخطيط الاستراتيجي دوره في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة :

تقدم الدراسة في هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة وطريقة استدلالها وأداة الدراسة ومنهجها واختبارات الصدق والثبات والجوانب الإجرائية في بناء أدوات البحث وتقنينها، ثم يناقش المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإفادة منها، وسيشمل الفصل على جداول تفصيلية لتوزيع العينات ومحاورة أدوات الدراسة.

أولاً : منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تتمثل في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، والمعروف بالمنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم " لدراسة أو صافدقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير فيحل

المشكلات، وذلك من خلال القيام بالباحث بتصور الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (علام، 2010)

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

يتألف مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمحليات السبع بولاية الخرطوم وعددهم (420) حيث تشمل عينة البحث (144) مدير ومديرة من مجتمع البحث الذين توزع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح أعداد مجتمع البحث موزعة حسب المدرسة والمحلية

م	المحلية	بنين	بنات	المجموع
1	الخرطوم	28	24	52
2	جبل أولياء	24	30	54
3	شرق النيل	50	50	100
4	بحري	34	34	68
5	ام درمان	27	23	50
6	كرري	24	31	55
7	أمبدة	22	19	41
	المجموع	209	211	420

يلاحظ من الجدول السابق أن محلية شرق النيل تحظى أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة وهذا يعود لكبر مساحتها تليها محلية بحري

وقد أجري بالبحث لعينة الدراسة المكونة من (144) من مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمحليات السبع بولاية الخرطوم للعام الدراسي (2014-2015م)، وباستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، تم توزيع عينة استطلاع عية حجمها (40) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة بعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تماستثناء عدد العينة العشوائية، وتوزيع (150) استبانة على مجتمع الدراسة وتم الحصول على (144) استبانة صالحة للإدخال والمعالجة وتم اعتمادها كعينة للدراسة، وهي تعادل نسبة 34,3% من مجتمع الدراسة

وفيما يلي جداول يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة وهي: الجنس (ذكر، أنثى)، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى)

النوع	ذكر	انثى	المجموع

العدد	60	84	144
النسبة المئوية	%41.7	%58.3	%100

يلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث أبرد من نسبة الذكور

جدول رقم (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس / ليسانس	78	%54.2
دبلوم عالي	20	%13.9
ماجستير	44	%30.6
دكتوراه	2	%1.3
المجموع	144	%100

يلاحظ أن نصف أفراد العينة من حملة البكالوريوس

جدول رقم (4) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة كمدير مدرسة	العدد	النسبة المئوية
من (1 - 5) سنوات	28	%19.4
من (6 - 10) سنوات	36	%25
من 11 سنة فأكثر	80	%55.6
المجموع	144	%100

يلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرات طويلة

جدول رقم (5) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

النسبة المئوية	العدد	عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي
31.2%	45	لا يوجد
40.3%	58	دورة واحدة
18.1%	26	دورتان
10.4%	15	ثلاثة دورات فأكثر
100%	144	المجموع

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة تدربوا بدورة واحدة مجال التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: أدوات الدراسة :

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة والمقابلة لتحقيق أهداف الدراسة حيث:-
 تم إعداد استبانة لقياس دور عملية التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وتتكون استبانة الدراسة من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة كمدير، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (67) فقرة موزعة على ستة مجالات هي:

المحور الثاني (التوجهات الاستراتيجية): يضم المجال الأول والثاني والثالث: وهي (رسالة المدرسة، الرؤية المستقبلية للمدرسة، الأهداف)

المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي البيئي: يضم المجال الرابع والخامس: (البيئة الداخلية والخارجية)

المحور الرابع: يضم المجال السادس (معوقات التخطيط الاستراتيجي)

جدول رقم (7) يبين توزيع محاور ومجالات وعدد فقرات الاستبانة

المحور	الرقم	المجال	عدد الفقرات
التوجهات الاستراتيجية	1	رسالة المدرسة	10
	2	الرؤية المستقبلية للمدرسة	8
	3	الأهداف	9
التحليل الاستراتيجي البيئي	4	البيئة الداخلية	12
	5	البيئة الخارجية	10
معوقات التخطيط	6	معوقات التخطيط	18
المجموع			67

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب

جدول رقم: (8) درجات مقياس ليكرت

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

واختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة (غير موافق مطلقا) وبذلك يكون الوزن النسبي لهذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذا الاستجابة.

الخطوات التي اتبعتها الباحثة في تطوير الاستبانة:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في تطوير الاستبانة وصياغة فقراتها .

تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة، صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات، عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين وقد تم العمل بتوصياتهم، تجهيز الاستبانة في صورتها النهائية .

وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

أولاً صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه , وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

صدق المحكمين:

ويطلق عليها الصدق الظاهري، وقد تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من المتخصصين في مجال الإدارة، والتربية، والإحصاء، ممن يعملون في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات السودانية، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الستة، وكذلك وضوح الصياغة، وفي ضوء التعديلات والملاحظات، تم إضافة بعض الفقرات، وتعديلاً لبعض الأخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (67) فقرة،

صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي "حساب قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، وكذلك درجة ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة" (أبو ناهية، 1993: 127)

حيث جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) مدير ومديرة، من خارج عينة الدراسة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (9) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية

معلومات تطبيق التخطيط				البيئة الخارجية		البيئة الداخلية		الأهداف		الرؤية المستقبلية		دور التخطيط	
الإرتباط	البند	الإرتباط	البند	الإرتباط	البند	الإرتباط	البند	الإرتباط	البند	الإرتباط	البند	الإرتباط	البند
.577	13	.529	1	.494	1	.483	1	.555	1	.501	1	.551	1
.326	14	.457	2	.647	2	.584	2	.487	2	.533	2	.567	2
.202	15	.101	3	.653	3	.547	3	.478	3	.704	3	.590	3
.319	16	.330	4	.638	4	.455	4	.660	4	.616	4	.460	4
.430	17	.577	5	.460	5	.600	5	.563	5	.703	5	.519	5
.320	18	.424	6	.554	6	.538	6	.523	6	.501	6	.286	6
		.438	7	.602	7	.545	7	.576	7	.657	7	.500	7
		.355	8	.606	8	.583	8	.616	8	.634	8	.480	8
		.520	9	.530	9	.518	9	.600	9			.571	9
		.369	10	.489	10	.569	10					.480	10
		.445	11			.595	11						
		.516	12			.408	12						

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباطات جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وان جميع الفقرات تتمتع بصدق إتساق داخلي قوي.

الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي

تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ثانياً : ثبات الاستبانة : يقصد بثبات الاستبانة بأنه إعطاء المقياس لنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد (أبو لبد، 1982، 261)

وجرى التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال الطرق التالية:

طريقة التجزئة النصفية Split-Half Method .

تم احتساب درجات العينة الاستطلاعية, لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث تم تجزئة فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة إلى جزئيين الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات ذات الأرقام الفردية ودرجات الفقرات ذات الأرقام الزوجية, ثم جرى تعديل الطول بمعادلة سبيرمان براون (Spearman Brown)

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة , حيث تم الحصول على معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للمقياس ككل والجدول التالي يوضح ذلك: جدول (10) يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للمقياس ككل.

المقاييس الفرعية		عدد الفقرات	الخصائص السايكومترية	
			(ألفا كرونباخ)	الصدق الذاتي(الجزرالتريبيعي للثبات)
رسالة المدرسة	10	.812	.901	
الرؤية المستقبلية	8	.856	.925	
الأهداف	9	.836	.914	
البيئة الداخلية	12	.855	.925	
البيئة الخارجية	10	.851	.922	
معوقات التخطيط	18	.811	.901	

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تنحصر بين(.901 - .925). وهذا يثبت أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة .

المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة والبطاقة من خلال برنامج التحليل الإحصائي، حيث استخدمت الباحثة الحاسوب في تحليل البيانات, وذلك بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائي (SPSS Statistical Package for Social Sciences) لتحليل البيانات ومعالجتها

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق أدوات الدراسة

وثباتها:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبانة , وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون.
2. معامل ارتباط سبيرمان براون Spearman Brown للتجزئة النصفية للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة .
3. معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient , للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة .

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت)
2. اختبار (ت) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير النوع
3. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance – ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في الدلالة الإحصائية تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل الأكاديمي، الخدمة، عدد الدورات التدريبية.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

مقدمة :

يتضمن هذا الفصل تحليلاً للبيانات وعرضاً ومناقشة النتائج، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم. شمل التحليل أيضاً بيانات عن متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية) وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج (SPSS) الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية للحصول على نتائج الدراسة.

اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيس في الدراسة وهو :-

"ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحكومة الثانوية بولاية الخرطوم؟".

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واختبار (ت) والقيمة الاحتمالية وقد تم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة التأييد يساوي (3)، مع العلم بأن القيمة (3) هي درجة التأييد للمتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

المتوسط الحسابي النظري يساوي (عدد العبارات × متوسط درجة الإجابة (3))

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أعلي من النظري هذا يدل علي أن الفقرة تتمتع بايجابية كبيرة، وإذا كانت والقيمة الاحتمالية تساوي (0,000) تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha = 0,05$) مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لها قد زاد عن درجة الموافقة للمتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذه الفقرة.

المجال الأول: رسالة المدرسة

الرقم	ال فقرات	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الإحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
1	تتسم رسالة المدرسة بالوضوح	144	3	4,4722	%89,44	,67879	26,027	,0000*
2	تتسم رسالة المدرسة بالواقعية	144	3	4,4028	%88,05	,73208	22,994	,0000*
3	تتسم مفردات رسالة المدرسة بالدقة	144	3	4,3889	%87,77	,73960	22,535	,0000*
4	تتناسب صياغة رسالة المدرسة مع ثقافة المجتمع.	144	3	4,1458	%82,91	,76614	17,947	,0000*
5	رسالة المدرسة قابلة للتحويل إلي خطط مدرسية واضحة.	144	3	4,1458	%82,91	,57899	23,748	,0000*
6	مشاركة المعلمين في صياغة رسالة المدرسة يعمق لديهم العمل بروح الفريق.	144	3	3,6319	%72,63	,89087	8,512	,0000*
7	تشير رسالة المدرسة إلى	144	3	4,0139	%80,27	,60286	20,182	,0000*

							توجيه الإمكانيات المتاحة لتحقيق أقصى استفادة منها،	
8	144	3	3,9792	%79,58	,75233	15,618	تحافظ رسالة المدرسة على الموقع التنافسي للمدرسة	,0000*
9	144	3	4,0764	%81,52	,64861	19,914	تشير رسالة المدرسة إلى تبني توجهات الإبداع في ظل الإمكانيات المتاحة	,0000*
10	144	3	4,1736	%83,47	,70294	20,035	تكون رسالة المدرسة بمثابة مرشد عام للمدير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المختلفة داخل المدرسة،	,0000*

*المتوسط الحسابي دال احصائيا عند دلالة ($\alpha = 0,05$)، جدول رقم (11) يوضح تحليل فقرات المجال الأول:

(رسالة المدرسة)

يلاحظ من الجدول السابق مايلي:

1. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن رسالة المدرسة تتسم بالوضوح، وابت هذه العبارة في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (4,4722) وانحراف معياري(,67879)

2. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن رسالة المدرسة تتسم بالواقعية، وابت هذه العبارة في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي (4,4028) وانحراف معياري (,73208)

3. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن مفردات رسالة المدرسة تتسم بالدقة، وابت هذه العبارة في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي (4,3889) وانحراف معياري(,73960)

4. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن صياغة رسالة المدرسة تتناسب مع ثقافة المجتمع وابت هذه العبارة في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي (4,145) وانحراف معياري (,76614)

5. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن رسالة المدرسة قابلة للتحويل إلى خطط مدرسية واضحة، وانت هذه العبارة في المرتبة الخامسة، وذلك بمتوسط حسابي (4,145) وانحراف معياري (57899)

6. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن مشاركة المعلمين في صياغة رسالة المدرسة يعمق لديهم العمل بروح الفريق، وانت هذه العبارة في المرتبة التاسعة، وذلك بمتوسط حسابي (3,6319) وانحراف معياري (8908)

7. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن رسالة المدرسة تشير إلى توجيه الإمكانيات المتاحة لتحقيق أقصى استفادة منها، وانت هذه العبارة في المرتبة السابعة، وذلك بمتوسط حسابي (4,0139) وانحراف معياري (60286)

8. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن رسالة المدرسة تحافظ على الموقع التنافسي للمدرسة، وانت هذه العبارة في المرتبة الثامنة وذلك بمتوسط حسابي (3,9792) وانحراف معياري (75233)

9. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن رسالة المدرسة تشير إلى تبني توجهات الإبداع في ظل الإمكانيات المتاحة، وانت هذه العبارة في المرتبة السادسة، وذلك بمتوسط حسابي (4,0764) وانحراف معياري (64861).

10, ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن رسالة المدرسة تكون بمثابة مرشد عام للمدير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المختلفة داخل المدرسة، وانت هذه العبارة في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي (4,1736) وانحراف معياري (70294)

المجال الثاني : الرؤية المستقبلية للمدرسة

الرقم	عبارات	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الأنحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
1	وجود رؤية مستقبلية للمدرسة يزيد من قدرة مدير المدرسة على استشراف المستقبل من خلال الكشف عن واقعها ومواردها المتاحة.	144	3	4,4653	%89,30	,61352	28,660	000,
2	قابلية الرؤية المستقبلية للمدرسة للتعديل أثناء العمل يسهم في تحقيق أهداف المدرسة	144	3	4,3056	%86,11	,54552	28,719	000,

الإستراتيجية								
000,	25,093	,57785	%84,16	4,2083	3	144	3	اشتمال الرؤية على قيم محددة يسهل تحقيق أهداف المدرسة.
000,	12,585	,78136	%76,38	3,8194	3	144	4	تساعد الرؤية المستقبلية للمدرسة مدير المدرسة علي مواجهة الأزمات.
000,	17,647	,68944	%80,27	4,0139	3	144	5	نشر مدير المدرسة للرؤية المستقبلية لمدرسته داخلها يحفز المعلمين للقيام بأدوارهم.
000,	8,096	,79256	%70,69	3,5347	3	144	6	تقود الرؤية عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمدرسة.
000,	18,337	,63625	%79,44	3,9722	3	144	7	تساعد الرؤية مدير المدرسة علي تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقويم المستمر.
000,	20,636	,62189	%81,38	4,0694	3	144	8	وضع الرؤية المدرسية يؤدي إلى أنجاز مميز يتلاءم مع التغييرات البيئية.

جدول رقم (12) يوضح تحليل فقرات المجال الثاني: (الرؤية المستقبلية للمدرسة)

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن وجود رؤية مستقبلية للمدرسة يزيد من قدرة مدير المدرسة على استشراف المستقبل من خلال الكشف عن واقعها ومواردها المتاحة، واتت هذه العبارة في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (4,4653) وانحراف معياري (,6135).
2. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين قابلية الرؤية المستقبلية للمدرسة للتعديل أثناء العمل يسهم في تحقيق أهداف المدرسة الإستراتيجية، واتت هذه العبارة في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,3056) وانحراف معياري (,54552).

3. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة اشتغال الرؤية على قيم محددة تسهل تحقيق أهداف المدرسة، وانت هذه العبارة في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي (4,2083) وانحراف معياري (57785).

4. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين أن الرؤية المستقبلية للمدرسة تساعد مدير المدرسة على مواجهة الأزمات وانت هذه العبارة في المرتبة السابعة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,8194) وانحراف معياري (78136).

5. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة نشر مدير المدرسة للرؤية المستقبلية لمدرسته داخلها يحفز المعلمين للقيام بأدوارهم على أكمل وجه، وانت هذه العبارة في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي (4,0139) وانحراف معياري (68944).

6. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن رؤية المدرسة المستقبلية تقود عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمدرسة وانت هذه العبارة في المرتبة الثامنة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,5347) وانحراف معياري (79256).

7. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن الرؤية المستقبلية للمدرسة تساعد مدير المدرسة على تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقويم المستمر، وانت هذه العبارة في المرتبة السادسة، وذلك بمتوسط حسابي (3,9722) وانحراف معياري (63625).

8. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن وضع الرؤية المدرسية يؤدي إلي إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية وانت هذه العبارة في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,0694) وانحراف معياري (62189).

المجال الثالث: الأهداف

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	الإ انحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	لعبارات	لعبارات
,0000	9,229	,96619	%74,86	3,7431	3	144	تمتلك إدارة المدرسة أهدافا طويلة الأجل,	1
,0000	9,059	,95672	%74,44	3,7222	3	144	تمتلك إدارة المدرسة أهدافا قصيرة الأجل	2
,0000	16,94 4	,68361	%79,30	3,9653	3	144	تحديد الأهداف لإستراتيجية الأكثر إلحاحا	3
,0000	22,14 2	,54195	%80,00	4,0000	3	144	اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع ظروف المدرسة	4
,0000	15,22 2	,70076	%77,77	3,8889	3	144	براعة توزيع المهام والمسئوليات علي قادة الأنشطة في الخطة	5

							المدرسية عند وضع الأهداف الإستراتيجية.	
6	تفهم حاجات الطلاب المختلفة عند وضع الأهداف الإستراتيجية.	144	3	3,5208	70,41%	83598,	7,476	000,
7	تقبل الآراء النقدية البناءة أثناء الاجتماعات	144	3	3,9722	79,44%	66841,	17,454	000,
8	تنمية مجالات التميز المتاحة أمام المدرسة في المستقبل.	144	3	3,9028	78,05%	61813,	17,526	000,
9	توظيف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة.	144	3	3,8958	77,91%	72632,	14,801	000,

جدول رقم (13) يوضح تحليل فقرات المجال الثالث: (الأهداف الاستراتيجية للمدرسة)

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن إدارة المدرسة تمتلك أهدافا طويلة الأجل و انت هذه العبارة في المرتبة السابعة وذلك بمتوسط حسابي (3,7431) وانحراف معياري (,96619)
2. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بأن إدارة المدرسة تمتلك أهدافا قصيرة الأجل و انت هذه العبارة في المرتبة الثامنة وذلك بمتوسط حسابي (3,7222) وانحراف معياري (,95672)
3. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تحديد الأهداف الإستراتيجية لأكثر إلحاحا و انت هذه العبارة في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي (3,9653) وانحراف معياري (,68361)
4. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع ظروف المدرسة و انت هذه العبارة في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (4,0000) وانحراف معياري (,54195)
5. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة مراعاة توزيع المهام والمسئوليات علي قادة الأنشطة في الخطة المدرسية عند وضع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، و انت هذه العبارة في المرتبة السادسة، وذلك بمتوسط حسابي (3,8889) وانحراف معياري (,70076)

6. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تفهم حاجات الطلاب المختلفة عند وضع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، وانت هذه العبارة في المرتبة التاسعة، وذلك بمتوسط حسابي (3,5208) وانحراف معياري (83598)،
7. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تقبل الآراء النقدية البناءة أثناء الاجتماعات، وانت هذه العبارة في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (3,9722) وانحراف معياري (66841)
8. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تنمية مجالات التميز المتاحة أمام المدرسة في المستقبل، وانت هذه العبارة في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي (3,9028) وانحراف معياري (61813)
9. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة توظيف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة، وانت هذه العبارة في المرتبة الخامسة، وذلك بمتوسط حسابي (3,8958) وانحراف معياري (72632)

المجال الرابع : البيئة الداخلية

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الإحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
1	التأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق بالمدرسة	144	4,2014	%84,02	,60971	23,645	,0000
2	تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة	144	4,1944	%83,88	,51925	27,604	,0000
3	وضع خطط علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين	144	3,8750	%77,50	,75609	13,887	,0000
4	العمل على تحقيق الثقافة التنظيمية المطلوبة للمدرسة	144	4,0000	%80,00	,51549	23,279	,0000
5	تحديد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية	144	3,9306	%78,61	,55031	20,292	,0000

6	المساهمة في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني	144	3,5139	70,27%	7,774	7,9321	,0000
7	تشجيع المعلمين علي القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل	144	3,5556	71,11%	7,911	,84272	,0000
8	شاركة المعلمين في صنع القرارات	144	3,7917	75,83%	13,053	,72782	,0000
9	تقبل الآراء النقدية البناءة أثناء الاجتماعات	144	3,9653	79,30%	16,944	,68361	,0000
10	السعي إلي ثراء المناهج الدراسية مستندا إلي المعايير الوطنية	144	3,9306	78,61%	16,524	,67578	,0000
11	مقارنة نتائج الأداء الحالي بنتاج الأداء في السنوات السابقة	144	4,0972	81,94%	22,576	,58321	,0000
12	تحديد ترتيب المدرسة مع المدارس الأخرى	144	4,0903	81,80%	20,227	,64681	,0000

جدول رقم (14) يوضح تحليل فقرات المجال الرابع: (البيئة الداخلية للمدرسة)

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة التأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق بالمدرسة، وانت هذه العبارة في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,2014) وانحراف معياري (6,0971).
2. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة وانت هذه العبارة في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي (4,1944) وانحراف معياري (5,1925).
3. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة وضع خطط علاجية لتقوية نقاط الضعف عند المعلمين، وانت هذه العبارة في المرتبة التاسعة، وذلك بمتوسط حسابي (3,8750) وانحراف معياري (7,5609).
4. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة العمل على تحقيق الثقافة التنظيمية المطلوبة للمدرسة، وانت هذه العبارة في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي (4,0000) وانحراف معياري (5,1549).
5. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تحديد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية، وانت هذه العبارة في المرتبة السابعة وذلك بمتوسط حسابي (3,9306) وانحراف معياري (5,5031).

6. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة المساهمة في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني وابت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر وذلك بمتوسط حسابي (3,5139) وانحراف معياري (,79321).

7. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تشجيع المعلمين علي القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وابت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر وذلك بمتوسط حسابي (3,5556) وانحراف معياري (,84272).

8. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة مشاركة المعلمين في صنع القرارات وابت هذه العبارة في المرتبة العاشرة وذلك بمتوسط حسابي (3,7917) وانحراف معياري (,72782).

9. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تقبل الآراء النقدية البناءة أثناء الاجتماعات وابت هذه العبارة في المرتبة السادسة وذلك بمتوسط حسابي (3,9653) وانحراف معياري (,68361).

10. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة السعي إلي إثراء المناهج الدراسية مستندا إلي المعايير الوطنية وابت هذه العبارة في المرتبة السابعة وذلك بمتوسط حسابي (3,9306) وانحراف معياري (,67578).

11. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة مقارنة نتائج الأداء الحالي بمتوسط الأداء في السنوات السابقة وابت هذه العبارة في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (4,0972) وانحراف معياري (,58321).

12. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تحديد ترتيب المدرسة مع المدارس الأخرى، وابت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي (4,0903) وانحراف معياري (,64681).

المجال الخامس: البيئة الخارجية

الرقم	عبارات	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الأحرف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
1	التعرف على الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	144	3	4,1181	%82,36	,59716	22,468	,0000
2	تحديد التحديات التي قد تتعرض لها المدرسة للعمل علي تلافئها,	144	3	4,0694	%81,38	,42067	30,507	,0000
3	تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي,	144	3	4,0347	%80,69	,50747	24,468	,0000
4	التعرف إلى ماهية ثقافة المجتمع وتأثيرها علي المدرسة,	144	3	3,9792	%79,58	,52181	22,518	,0000
5	دراسة الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية,	144	3	3,7569	%75,13	,62854	14,452	,0000
6	لتعرف بالآخر التطورات العلمية المؤثرة في العملية التعليمية	144	3	3,4861	%69,72	,79321	7,354	,0000
7	دراسة أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المدرسة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها	144	3	3,6806	%73,61	,71598	11,406	,0000
8	تطوير البرامج الأكثر تواجدا وارتباطا باجتماعات المجتمع المحلي	144	3	3,5833	%71,66	,78891	8,873	,0000
9	التعرف إلى مدى وعي أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث السياسية المؤثرة في العملية التعليمية	144	3	3,7292	%74,58	,70183	12,467	,0000
10	صدار قرار إستراتيجي عند تعرض المدرسة لتحديات خارجية محتملة	144	3	3,9167	%78,33	,67420	16,316	,0000

جدول رقم (15) يوضح تحليل فقرات المجال الخامس: (البيئة الخارجية للمدرسة)

يلاحظ من الجدول السابق مايلي:

1. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة التعرف على الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية، وانتت هذه العبارة في المرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي(4,1181) وانحراف معياري (,59716)
2. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تحديد التحديات التي قد تتعرض لها المدرسة للعمل علي تلافيتها، وانتت هذه العبارة في المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (4,0694) وانحراف معياري (,42067)
3. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، وانتت هذه العبارة في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي (4,0347) وانحراف معياري (,50747)
4. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة التعرف إلي ماهية ثقافة المجتمع وتأثيرها علي المدرسة، وانتت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، وذلك بمتوسط حسابي (3,9792) وانحراف معياري (,52181)
5. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة دراسة الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية، وانتت هذه العبارة في المرتبة السادسة، وذلك بمتوسط حسابي (3,7569) وانحراف معياري(,62854)
6. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة التعرف إلى آخر التطورات العلمية المؤثرة في العلمية التعليمية، وانتت هذه العبارة في المرتبة العاشرة، وذلك بمتوسط حسابي (3,4861) وانحراف معياري (,79321)
7. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة دراسة أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المدرسة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها، وانتت هذه العبارة في المرتبة الثامنة، وذلك بمتوسط حسابي (3,6806) وانحراف معياري (,71598)

8. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة تطوير البرامج الأكثر تجاوبا وارتباطا بحاجات المجتمع المحلي، واثت هذه العبارة في المرتبة التاسعة، وذلك بمتوسط حسابي (3,5833) وانحراف معياري (,78891) .
9. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة التعرف إلي مدى وعي أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث السياسية المؤثرة في العملية التعليمية واثت هذه العبارة في المرتبة السابعة وذلك بمتوسط حسابي (3,7292) وانحراف معياري (,70183)
10. ترى نسبة فوق المتوسط من المبحوثين بضرورة إصدار قرارات إستراتيجية عند تعرض المدرسة لتحديات خارجية محتملة، واثت هذه العبارة في المرتبة الخامسة، وذلك بمتوسط حسابي (3,9167) وانحراف معياري (,67420).

المجال السادس: معوقات التخطيط

الرقم	لعبارات	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
1	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.	144	4.3958	.78641	%87.91	21.299	.000
2	قلة إطلاع المدير على نماذج لخطط إستراتيجية مدرسية في بلدان أخرى.	144	4.2500	.92744	%85.00	16.174	.000
3	كثرة انشغال المدير بمشكلات الطلبة .	144	3.6111	.95428	%72.22	7.685	.000
4	قلة معرفة المدير بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي.	144	3.8681	.94051	%77.36	11.076	.000
5	استخدام مدير المدرسة التخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي	144	3.8889	.90152	%77.77	11.832	.000
6	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	144	3.8819	.80641	%77.63	13.124	.000
7	ضعف الدافعية لدى العاملين بالمدرسة بالمشاركة في وضع خطة إستراتيجية للمدرسة.	144	3.6597	.99061	%73.19	7.992	.000
8	نقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة تعيق استخدام المديرين للتخطيط الاستراتيجي	144	4.1458	.78419	%82.91	17.534	.000
9	قلة إلمام الهيئة التدريسية بالأسس العلمية لخصائص	144	4.1181	.75259	%82.36	17.827	.000

						وعناصر الرسالة المدرسية	
10	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي	144	4.2917	.73736	85.83%	21.021	.000
11	نقل مديري المدارس يؤثر سلباً على الخطط التي قاموا بإعدادها	144	4.1806	.84168	83.61%	16.831	.000
12	نقص عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي المدرسي في الإدارة العليا.	144	4.3264	.72739	86.52%	21.882	.000
13	قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس عن التخطيط الاستراتيجي المدرسي	144	4.4444	.67707	88.88%	25.600	.000
14	قلة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة العليا لسجلات الخطة المدرسية.	144	4.2292	.79085	84.58%	18.651	.000
15	مؤسساتنا التعليمية تهمل التخطيط الاستراتيجي لأنه لا يتناسب مع بيئتنا	144	3.1458	.90815	62.91%	631.9	.05
16	قلة التواصل بين الجامعات والمدارس يؤثر على عملية التخطيط المدرسي.	144	4.2569	.66634	85.13%	22.636	.000
17	ضعف مساهمة الأسرة بتنفيذ الأنشطة التطويرية التي يكلف بها الطلاب.	144	4.2639	.69951	85.27%	21.682	.000
18	قلة الدعم المادي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الإستراتيجية	144	4.4306	.66535	88.61%	25.801	.000

جدول رقم (16) يوضح تحليل فقرات المجال السادس: (معوقات التخطيط)

يتضح من الجدول (16) مايلي:

الفقرة (1) "عموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي" المتوسط الحسابي (4.3958) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (87.91%)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفقرة (2) " قلة إطلاع المدير على نماذج لخطط إستراتيجية مدرسية في بلدان أخرى" المتوسط الحسابي (4.2500) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (85.00%)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفقرة (3) "كثرة أنشغال المدير بمشكلات الطلبة" المتوسط الحسابي (3.6111) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (72.22%)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفقرة (4) "قلة معرفة المدير بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي" المتوسط الحسابي (3.8681) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (77.36%)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفقرة (5) "استخدام مدير المدرسة التخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي" المتوسط الحسابي (3.8889) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (77.77%)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

الفقرة (6) "صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل" المتوسط الحسابي (3.8819) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (77.63)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفقرة (7) "ضعف الدافعية لدى العاملين بالمدرسة بالمشاركة في وضع خطة إستراتيجية للمدرسة" المتوسط الحسابي (6597.) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (73.19)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفقرة (8) "نقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة تعيق استخدام المديرين للتخطيط الاستراتيجي" المتوسط الحسابي (4.1458) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (82.91)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

الفقرة (9) "قلة إلمام الهيئة التدريسية بالأسس العلمية لخصائص وعناصر الرسالة المدرسية" المتوسط الحسابي (4.1181) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (82.36)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

الفقرة (10) "ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي" المتوسط الحسابي (4.2917) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (85.83)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

الفقرة (11)نقل مديري المدارس يؤثر سلبا على الخطط التي قاموا بإعدادها" المتوسط الحسابي (4.1806) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (83.61%)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

الفقرة (12)" ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي المدرسي في الإدارة العليا" المتوسط الحسابي (4.3264) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (86.52)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفقرة (13) "قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس عن التخطيط الاستراتيجي المدرسي" المتوسط الحسابي (4.4444) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (88.88)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. كذلك نجد أن هذه الفقرة حصلت على أعلى وزن نسبي (88.88%) بالمقارنة مع بقية الفقرات

الفقرة (14) "قلة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة العليا لسجلات الخطة المدرسية." المتوسط الحسابي (4.2292) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (84.58)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

الفقرة (15) "مؤسساتنا التعليمية تهمل التخطيط الاستراتيجي لأنه لا يتناسب مع بيئتنا" المتوسط الحسابي (3.1458) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (62.91)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة

من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة . كذلك نجد أن هذه الفقرة حصلت على أقل وزن نسبي (62.91%) بالمقارنة مع بقية الفقرات.

الفقرة (16) "قلة التواصل بين الجامعات والمدارس يؤثر على عملية التخطيط المدرسي" المتوسط الحسابي (4.2569) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (85.13)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

الفقرة (17) "ضعف مساهمة الأسرة بتنفيذ الأنشطة التطويرية التي يكلف بها الطلاب" المتوسط الحسابي (4.2639) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (85.27)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

الفقرة (18) "قلة الدعم المادي من مؤسسات المجتمع المحلي لدعم الخطة الإستراتيجية" المتوسط الحسابي (4.4306) أعلى من المتوسط النظري (3)، ونجد أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة (88.61)، كذلك نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

مناقشة النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: إلى أي مدى يعمل التخطيط الاستراتيجي علي زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالرسالة؟

المتغير	حجم العينة	المتوسط النظري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
رسالة المدرسة	144	30	82,86 %	41,4306	4,35272	31,513	143	,0000

جدول رقم (17) يوضح إختبار (ت) لجميع فقرات المجال (رسالة المدرسة)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي النظري يساوي (عدد العبارات × متوسط درجة الإجابة (3))

عدد العبارات (10) × متوسط درجة الإجابة (3) = (30) وبمقارنته مع المتوسط الحسابي (41,4306) نجد أن المتوسط الحسابي أعلي من النظري بدرجة كبيرة وهذا يدل علي أن المجال يتمتع بإيجابية كبيرة، كذلك نجد أن الانحراف المعياري للمجال يساوي (4,35272) والقيمة الاحتمالية تساوي (0,000) لذلك يعتبر هذا المجال دالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha = 0,05$) مما يدل علي أن متوسط درجة الاستجابة لها قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي هذا المجال، كذلك نجد أن هذا المجال حصل على اعلي وزن نسبي (82,86%) بالمقارنة مع بقية المجالات،

وتعزو الباحثة موافقة أفراد العينة علي فقرات هذا المجال إلي وجود اتجاهات ايجابية لدي مديري المدارس الثانوية نحو التخطيط الاستراتيجي، اهتمام وزارة التربية والتعليم بوضع مديري المدارس خطة تطويرية سنوية على أن تكون رسالة المدرسة جزءا منها، أن مديري المدارس يدركون أن وضوح الرسالة ودقتها يساعدهم في تحقيق الأهداف المنشودة حيث أنها تعكس فلسفة المدرسة وطموحها والغاية من وجودها.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الخفاجي، بايرمان (1995) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية" حيث أوضح أن تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية علي تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة واختلفت مع دراسة مدبولي (2001) حول قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومداخله ونماذجه حيث كان هناك في ضعف كفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها، مما انعكس سلباً على صياغة الرؤى والرسالات لمدارس العينة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني كيف يساعد التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالرؤيا المستقبلية للمدرسة؟

جدول رقم (18) يوضح إختبار (ت) لجميع فقرات المجال (الرؤية المستقبلية للمدرسة)

المتغير	حجم العينة	المتوسط النظري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
الرؤية المستقبلية للمدرسة	144	30	80,97 %	32,3889	3,74000	26,916	143	,0000

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي للمجال يساوي (32,3889) والانحراف المعياري للمجال يساوي (3,74000) والقيمة الاحتمالية تساوي (0,000) لذلك يعتبر هذا المجال دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لها قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، كذلك نجد أن هذا المجال حصل على وزن نسبي عالي (80,97 %) بالمقارنة مع بقية المجالات.

وتعزو الباحثة موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال إلى أن مديري المدارس الثانوية لديهم الطموح والاتجاه نحو تطوير المدرسة من خلال صياغتهم لرؤية مستقبلية هادفة لمدارسهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لاشوي, Lashway, 1997) حيث أشارت إلى دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الاستراتيجية، وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط إذ إن

الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع المحيط بالمدرسة ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، واختلفت مع دراسة مدبولي، (2001) حول قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومدخله ونماذجه حيث كان هناك ضعف في كفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها، مما انعكس سلباً على صياغة الرؤى والرسالات لمدارس العينة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالأهداف؟

جدول رقم (19) يوضح إختبار (ت) لجميع فقرات المجال لمجال (الأهداف)

المتغير	حجم العينة	المتوسط النظري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
الأهداف	144	30	76,91 %	34,6111	4,48168	20,379	143	,0000

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي للمجال يساوي (34,6111) والانحراف المعياري للمجال يساوي (4,48168) وقيمة (ت) تساوي (20,379) والقيمة الاحتمالية تساوي (0,000) لذلك يعتبر هذا المجال دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، كذلك نجد أن هذا المجال حصل على وزن نسبي متدني (76,91 %) بالمقارنة مع بقية المجالات وتفسر الباحثة هذه النتيجة بما يلي: قلة تطبيق مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي في مدارسهم وذلك ناتج من قلة إعدادهم للخطط التطويرية وتنفيذها ومتابعتها، قلة خبرة مديري المدارس بخطوات التخطيط الاستراتيجي وذلك لقلة الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي، قلة امتلاك مديري المدارس

للمهارات الإدارية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد المطلب محمد سليمان (2006م) في عدم بلوغ الأهداف التي وضعت من أجلها الاستراتيجية، ولم تحقق الاستراتيجية أهدافها تجاه المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة؟

جدول رقم (20) يوضح إختبار (ت) لجميع فقرات المجال (البيئة الداخلية)

المتغير	حجم العينة	المتوسط النظري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
البيئة الداخلية	144	30	78,57 %	47,1458	4,96839	26,920	143	,0000

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي (47,145) والانحراف المعياري للمجال يساوي (4,96839) وقيمة (ت) تساوي (26,920)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0,000) لذلك يعتبر هذا = المجال دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، كذلك نجد أن هذا المجال حصل على وزن نسبي متوسط (78,57 %) بالمقارنة مع بقية المجالات. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بما يلي: أن مديري المدارس لديهم معرفة متوسطة بالإمكانيات المادية والبشرية داخل المدرسة والتي تساعدهم في تحليل البيئة الداخلية لمدارسهم، ويمتلك مديري المدارس بعض المهارات التي تمكنهم من معرفة نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة والعمل على تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تلافئها، وأن مديري المدارس لديهم الشعور والتوجه نحو تحسين البيئة الداخلية للمدرسة وذلك بتحسين المكونات المادية والبشرية للبيئة الداخلية للمدرسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بات) حيث أكد بأن عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط تساهم في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية، وكذلك دراسة (لاشوي Lashway 1997) كما حددت

خلال دراستها أساليب الإدارة الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجية من خلال: الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة (الداخلية والخارجية) للمدرسة، ودراسة (الجندي، 1998) بينت أن التخطيط الاستراتيجي يساعد قيادة المنظمة على تنمية روح المسؤولية تجاهها ويفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا، كما يمكن من زيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية،

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: كيف يساعد التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالبيئة الخارجية للمدرسة؟

جدول رقم (21) يوضح إختبار (ت) لجميع فقرات المجال (البيئة الخارجية)

المتغير	حجم العينة	المتوسط النظري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
البيئة الخارجية	144	30	76,70 %	38,3542	4,21696	23,773	143	,0000

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي للمجال يساوي (38,3542) والانحراف المعياري (4,21696)، وقيمة (ت) تساوي (23,773) والقيمة الاحتمالية تساوي (0,000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، كذلك نجد أن هذا المجال حصل على أقل وزن نسبي (76,70 %) بالمقارنة مع بقية المجالات، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بما يلي:

1. قلة توافر كفايات تحليل المفاهيم الخاصة بالبيئة الخارجية لدى مديري المدارس مما ينعكس سلبا على درجة ممارسة مديري المدارس في هذا المجال.
2. قلة امتلاك مديري المدارس لكفايات التقييم للأوضاع الراهنة ومدى خطورة التهديدات وما يترتب على ذلك من دقة التحليل والتشخيص.

3. قلة اهتمام مديري المدارس بالتغيرات الحادثة بالبيئة وانعكاساتها على المدرسة وبالتالي الاستفادة من نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لعلاجها.

4. سوء إدارة العلاقة بين المدارس والمجتمع المحلي من قبل العديد من مديري المدارس وذلك بسبب تولد انطباع لدي بعض أولياء الأمور بأن دعوتهم للمدرسة لا تكون إلا لشكوى أو تبرع.

5. أنظمة بعض المدارس لا تشجع تدخل المجتمع في شئون المدرسة واقتصار ذلك على الأمور الشكائية والروتينية والتبرعات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مدبولي، 2001) التي أوضحت قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومدخله ونماذجه، ضعف كفايات التقييم للأوضاع الراهنة، ومدى خطورة التهديدات، ودراسة (ديفيز ، Davies, 2007) التي تؤكد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فيما يتعلق بمعالجة معوقات التخطيط؟

جدول (22) يبين حساب اختبار (ت) لجميع فقرات المجال (معوقات التخطيط)

المتغير	حجم العينة	المتوسط النظري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
معوقات التخطيط	144	54	73.3889	7.14790	32.550	143	.000

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

المتوسط الحسابي (47.1458) والانحراف المعياري (7.14790) وقيمة (ت) تساوي (32.550) والمتوسط الحسابي النسبي يساوي (81.54 %) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يدل

علي أن متوسط درجة الاستجابة لها قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (54) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي جميع الفقرات. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بما يلي:

1. وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لوحدهم التنظيمية وهذا يعود إلي نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.

2. وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

3. قصور الموارد المتاحة للمدرسة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
4. الوقت والتكلفة، يمكن أن يمثل قيوداً على التخطيط الفعال فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات.

5. مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تركي بن بشير الراشد (2008م) "التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف (بنات) بين الواقع والطموح، جامعة السودان، والتي أشارت إلي عدم كفاءة الجهاز المسئول عن التخطيط، ضعف برامج التدريب المقدمة للعاملين في إدارة التربية والتعليم في مجال التخطيط، عدم ادراك القيادات العليا لأهمية التخطيط، ودراسة السر أحمد محمد (1993)، التي اوضحت أن هناك عوامل مؤثرة في تخطيط التعليم العالي في السودان، عوامل سياسية واجتماعية. وقد توصل الباحث إلي أن هنالك ضعفاً في الاعتماد علي البحث العلمي في توفير المعلومات للتخطيط، ودراسة مستورة (2001) والتي أوضحت نقص الاحصاءات والبيانات الاحصائية - قلة الموارد المالية - قلة الخبراء والافراد المدربين علي التخطيط - عدم وجود وعي تخطيطي شامل كامل - ضعف إعداد وتدريب المعلم التقني.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات العينة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس (ذكر، أنثى)، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي ؟

الفرض: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات العينة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس (ذكر، أنثى)، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

أولاً : متغير الجنس (ذكر، أنثى) :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات العينة تعزى لمتغير: الجنس (ذكر، أنثى):

للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار اختبارات في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير النوع

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى الجنس وذلك لجميع مجالات الدراسة والمجالات مجتمعة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (23)

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	مجموعتي المقارنة	المتغير
لا توجد فروق في متغير النوع	.852	142	-.187	4.20583	41.3500	60	ذكر	رسالة
				4.47885	41.4881	84	أنثى	المدرسة
لا توجد فروق في متغير النوع	.742	142	-.330	3.80395	32.2667	60	ذكر	الرؤية
				3.71411	32.4762	84	أنثى	المستقبلية
لا توجد فروق في متغير النوع	.341	142	.955	4.80807	35.0333	60	ذكر	الأهداف
				4.23689	34.3095	84	أنثى	
لا توجد فروق في متغير النوع	.819	142	-.229	5.14524	47.0333	60	ذكر	البيئة الداخلية
				4.86777	47.2262	84	أنثى	
لا توجد فروق في متغير النوع	.865	142	-.170	4.29857	38.2833	60	ذكر	البيئة الخارجية
				4.18292	38.4048	84	أنثى	
لا توجد فروق في متغير النوع	.975	142	-.031	6.26252	73.3667	60	ذكر	معارف التخطيط
				7.75548	73.4048	84	أنثى	

جدول رقم (23) يوضح إختبار (ت) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في الاتجاهات ومتغير النوع

نتائج التحقق من الفرض :

من النتائج السابقة الموضحة في جدول رقم (23) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزالي متغير النوع (الذكور والإناث)، تبين أن القيمة الاحتمالية ($\alpha = 0.05$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن

استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير النوع .

وتفسر الباحثة هذه النتائج بما يلي :-

1. الدورات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والتي أعطيت للمديرين والمديرات كانت بصورة تشاركية وفيها مجموعات مختلطة ولم يكن هناك تمييز على أساس النوع (ذكر، أنثى).

2. جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية بولاية الخرطوم خضعوا لنفس الدورات

3. المادة التي وزعت على المديرين هي نفس المادة التي وزعت على المديرات بما يخص التخطيط المدرسي الاستراتيجي .

وتتفق نتائج هذا الفرض مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي توضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع مثل دراسة جبران، (2011) "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي" من وجهة نظر المعلمين في الأردن. أشار إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لخصائصها الشخصية باستثناء

متغير الجنس وكان الفروق لصالح الذكور، ودراسة المعز محمود احمد ملاح (2003) "المهام الإدارية والإشرافية لمديري المدارس بالأساس والعقبات التي تواجههم أثناء العمل في السودان" رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة النيلين . التي أشارت إلي انه توجد فروق جوهرية بين مديري المدارس في أبعاد العقبات ذات الصلة المباشرة بالعملية التعليمية لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق جوهرية في بقية أبعاد العقبات أثناء العمل، ودراسة فتحية سالم محمد الأغوت (2008) "تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أداء المديرين في محافظة الكرك" رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين حول تأثير برنامج تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير الجنس.

متغير المؤهل الأكاديمي:

الفرض: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات العينة تعزى لمتغير: المؤهل الأكاديمي.

للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار (أنوفا) تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل الأكاديمي، تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (24).

النتيجة	الاحتمالية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
لا توجد فروق في متغير المؤهل الأكاديمي	.096	2.382	44.277	2	88.554	بين المربعات	رسالة المدرسة
			18.587	141	2620.751	داخل المربعات	
				143	2709.306	المجموع	
توجد فروق في متغير المؤهل الأكاديمي لصالح دبلوم عالي	.007	5.090	67.347	2	134.694	بين المربعات	الرؤية المستقبلية
			13.231	141	1865.528	داخل المربعات	
				143	2000.222	المجموع	
لا توجد فروق في متغير المؤهل الأكاديمي	.834	.181	3.682	2	7.364	بين المربعات	الأهداف
			20.318	141	2864.858	داخل المربعات	
				143	2872.222	المجموع	
لا توجد فروق في متغير المؤهل الأكاديمي	.253	1.390	34.122	2	68.244	بين المربعات	البيئة الداخلية
			24.551	141	3461.693	داخل المربعات	
				143	3529.937	المجموع	
لا توجد فروق في متغير المؤهل الأكاديمي	.572	.561	10.037	2	20.074	بين المربعات	البيئة الخارجية
			17.893	141	2522.863	داخل المربعات	
				143	2542.937	المجموع	
لا توجد فروق في متغير المؤهل الأكاديمي	.096	2.388	119.667	2	239.334	بين المربعات	معوقات التخطيط
			50.120	141	7066.888	داخل المربعات	
				143	7306.222	المجموع	

جدول رقم (24) يوضح اختبار (أنوفا) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متغير المؤهل الأكاديمي

من النتائج السابقة الموضحة في جدول رقم (24) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل الأكاديمي، تبين أن القيمة الاحتمالية ($\alpha = 0.05$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل الأكاديمي.

وتفسر الباحثة هذه النتائج بما يلي: أن السياسة المتبعة في تعيين مديري المدارس في ولاية الخرطوم تفترض اختيار ذوي الكفاءة العالية من المؤهلين تربويا والذين يملكون الخبرة الكافية في هذا المجال وهذا من شأنه أن يتجاوز حدود المؤهل العلمي وتختلف هذه النتيجة مع دراسة نفيسة عمر الطيب (2007) "التطور الإداري وعلاقته بالكفاءة الإدارية في إدارة التعليم بولاية النيل الأبيض" رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة النيلين، والتي اشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكانت لحملة الماجستير

ثالثا : متغير عدد سنوات الخدمة:

الفرض: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات العينة تعزى لمتغير الخدمة.

للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار (أنوفا) تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الخدمة، تم الحصول على النتائج الموضحة:

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الاحتمالية	النتيجة
رسالة المدرسة	بين المربعات	180.086	2	90.043	5.020	.008	توجد فروق في متغير عدد سنوات الخدمة لصالح 6-10
	داخل المربعات	2529.220	141	17.938			
	المجموع	2709.306	143				
الرؤية المستقبلية	بين المربعات	39.628	2	19.814	1.425	.244	لا توجد فروق في متغير عدد سنوات الخدمة
	داخل المربعات	1960.595	141	13.905			
	المجموع	2000.222	143				
الأهداف	بين المربعات	16.869	2	8.435	.417	.660	لا توجد فروق في متغير عدد سنوات الخدمة
	داخل المربعات	2855.353	141	20.251			
	المجموع	2872.222	143				
البيئة الداخلية	بين المربعات	8.099	2	4.049	.162	.850	لا توجد فروق في متغير عدد سنوات الخدمة
	داخل المربعات	3521.839	141	24.978			
	المجموع	3529.938	143				
البيئة الخارجية	بين المربعات	6.447	2	3.223	.179	.836	لا توجد فروق في متغير عدد سنوات الخدمة
	داخل المربعات	2536.491	141	17.989			
	المجموع	2542.938	143				
معلومات التخطيط	بين المربعات	27.815	2	13.907	.269	.764	لا توجد فروق في متغير عدد سنوات الخدمة
	داخل المربعات	7278.407	141	51.620			
	المجموع	7306.222	143				

جدول رقم (25) يوضح إختبار (أنوفا) تحليل التباين الاحأدى،لمعرفة الفروق بين متغير الخدمة

من النتائج الموضحة في جدول رقم (25) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، تبين أن القيمة الاحتمالية ($\alpha = 0.05$) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن موضوع التخطيط الاستراتيجي يعتبر تجربة جديدة في مجال التخطيط المدرسي في مدارس ولاية الخرطوم وبالتالي فهو تجربة جديدة لجميع افراد عينة الدراسة بغض النظر عن خبراتهم. و توجد فروق في متغير عدد سنوات الخدمة لصالح (6-10 سنوات في مجال رسالة المدرسة، لعل من هم أكثر خبرة من (6-10) سنوات لهم رؤية مختلفة في مجال رسالة المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المعز محمود احمد ملاح (2003) "المهام الإدارية والإشرافية لمديري المدارس بالأساس والعقبات التي تواجههم أثناء العمل في السودان" رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة النيلين، حيث أشارت إلي عدم وجود فروق جوهرية في نوع المهام الإدارية والإشرافية تعزى لمتغير الخبرة، ودراسة محمد الامين دفع الله "تقويم الاداء الاداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة" رسالة دكتوراه (2004م) جامعة افريقيا العالمية، والتي أشارت إلي أن اختيار مدير المدرسة الثانوية الخاصة يتم بناء على عدة معايير اهمها الخبرة والتفوق الاكاديمي.

متغير الدورات التدريبية:

الفرض: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات العينة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية .

للتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار (أنوفا) تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، تم الحصول على النتائج الموضحة:

النتيجة	الاحتمالية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
توجد فروق في متغير عدد الدورات التدريبية لصالح دورتين	.000	7.376	123.261	3	369.784	بين المربعات	رسالة المدرسة
			16.711	140	2339.521	داخل المربعات	
				143	2709.306	المجموع	
توجد فروق في متغير عدد الدورات التدريبية لصالح دورتين	.001	6.155	77.689	3	233.066	بين المربعات	الرؤية المستقبلية
			12.623	140	1767.156	داخل المربعات	
				143	2000.222	المجموع	
توجد فروق في متغير عدد الدورات التدريبية لصالح دورتين	.024	3.259	62.496	3	187.487	بين المربعات	الأهداف
			19.177	140	2684.736	داخل المربعات	
				143	2872.222	المجموع	
توجد فروق في متغير عدد الدورات التدريبية لصالح دورتين	.002	5.084	115.587	3	346.761	بين المربعات	البيئة الداخلية
			22.737	140	3183.176	داخل المربعات	
				143	3529.937	المجموع	
توجد فروق في متغير عدد الدورات التدريبية لصالح دورتين	.000	8.455	130.017	3	390.051	بين المربعات	البيئة الخارجية
			15.378	140	2152.887	داخل المربعات	
				143	2542.938	المجموع	
لا توجد فروق في متغير عدد الدورات التدريبية	.335	1.140	58.051	3	174.153	بين المربعات	معوقات التخطيط
			50.943	140	7132.069	داخل المربعات	
				143	7306.222	المجموع	

جدول رقم (26) يوضح إختبار (أنوفا) تحليل التباين الأحادي، لمعرفة الفروق بين متغير عدد

الدورات التدريبية

من النتائج الموضحة في جدول رقم (26) يمكن استنتاج ما يلي:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلي متغير عدد الدورات التدريبية، تبين أن القيمة الاحتمالية ($\alpha = 0.05$) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية لصالح دورتين، وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن موضوع التخطيط الاستراتيجي يعتبر تجربة جديدة في مجال التخطيط المدرسي في مدارس ولاية الخرطوم وبالتالي فهو تجربة جديدة لجميع افراد عينة الدراسة، كما أن من تدربوا دورتين أكثر خبرة ممن تدربوا دورة واحدة او لم يتدربوا لذلك أتت إجاباتهم مختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نفيسة عمر الطيب (2007) "التطور الإداري وعلاقته بالكفاءة الإدارية في إدارة التعليم بولاية النيل الأبيض" رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة النيلين، أشارت النتائج إلي وجود فروق ذات دلالة احصائية كانت لصالح المركز الوظيفي.

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات والمقترحات والدراسات المستقبلية

أولاً : أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى نتائج حققت أهدافها وأجابت على أسئلتها وحققت فرضيتها ويمكن تلخيصها في الآتي:

1. وجود اتجاهات إيجابية لدى مديري بعض المدارس الثانوية نحو التخطيط الاستراتيجي.
2. بعض مديري المدارس الثانوية لديهم الطموح والاتجاه نحو تطوير المدرسة من خلال الصياغة لم رؤية مستقبلية لية لمدارسهم.
3. قلة خبر مديري المدارس بخطوات التخطيط الاستراتيجي وذلك لكافة الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
4. يمتلك مديري المدارس بعض المهارات التي يمكنهم من معرفة نقاط القوة وفي البيئة الداخلية للمدرسة والعمل على تعزيزها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تلافيها.
5. قلة امتلاك مديري المدارس لكفايات التقييم لأوضاع الراهنه ومدى خطورة التهديدات وما يترتب عليها من تدابير لتقليلها وتحليلها والتشخيص.

ثانياً : التوصيات

1. تطوير المعرفة النظرية حول مفااهيم التخطيط الاستراتيجي ومدى دخله ونماذجه.
2. تكثيف الدورات التدريبية لمدراء المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
3. مشاركة المعلمين في صنع القرارات.
4. تطوير البرامج الأكثر تجاوبا وارتباطا باحتياجات المجتمع المحلي.

5. التعرف بالآخر التطورات العلمية المؤثرة في العملية التعليمية .

ثالثا: المقترحات

1. دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية في مرحلة الأساس بولاية الخرطوم
2. معوقات تطبيق الخطة الاستراتيجية في التعليم الثانوي بولاية الخرطوم
3. معوقات تطبيق الخطة الاستراتيجية في التعليم الأساسي بولاية الخرطوم
4. درجة ممارسة الإدارة المدرسية للإستراتيجيات الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم
5. درجة ممارسة الإدارة المدرسية للإستراتيجيات الجودة الشاملة في مدارس الأساس بولاية الخرطوم