

تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض

د. وفاء محمد عون
ابتسام إبراهيم الخثلان
كلية التربية - جامعة الملك سعود

مستخلص الدراسة

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض.
 2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية)
 3. التعرف على سبل التغلب على تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض.
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1434هـ/2013م)، وتكون مجتمع الدراسة من (80) مديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (50) مديرة من مديرات غرب مدينة الرياض.
- ولتحليل نتائج الدراسة تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وهي (التكرارات والنسب المئوية، اختبار الثبات ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبارات، اختبار (LSD))

نتائج الدراسة:

1. هناك (موافقة) من أفراد عينة الدراسة على تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط العام لاستجاباتهم على بنود الاستبيان (3.87) بانحراف معياري (0.99)
2. جاءت تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة كالتالي:
التحديات التي تتعلق بالإدارة العليا في المرتبة الأولى، التحديات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها في المرتبة الثانية، التحديات التي تتعلق بمديرة المدرسة في المرتبة الثالثة، التحديات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المرتبة الرابعة.
3. هناك (موافقة بشدة) من أفراد عينة الدراسة على المقترحات نحو الإجراءات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا البعد (4.66) ومن أهم هذه المقترحات وضع مزايا تشجيعية وتحفيزية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وزيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة.
4. ثبت من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية للمحور الأول والثالث تعود لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني والرابع (تحديات تتعلق بمديرة المدرسة، تحديات تتعلق بالإدارة العليا) لصالح المؤهل العلمي الأعلى.
5. ثبت من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية تعود لمتغير سنوات الخبرة.

6. ثبت من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية للمحور الثاني والثالث والرابع تعود لمتغير المرحلة الدراسية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول (تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي) لصالح المرحلة الابتدائية.
7. ثبت من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية للمحور الأول والثاني والرابع تعود لمتغير نوع المدرسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثالث (تحديات تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها) لصالح المدارس الحكومية.

أهم التوصيات:

1. إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية للمدارس المتميزة في هذا المجال.
2. زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص لمديرات المدارس.
3. تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مديرة المدرسة، وتخفيف العبء التدريسي عن فريق التطوير المدرسي.

:Abstract

Study Title: Strategic planning challenges in school administration from the perspective of school principals in western Riyadh

:Objectives of the study

1. Disclosure of strategic planning challenges in school administration from the perspective of school principals in western Riyadh.

- .2 To identify statistically significant differences between the study sample on strategic planning in school management challenges individuals depending on variables of the study (educational qualification, years of experience, school type, educational level)
- .3 Identify the ways to overcome the challenges of strategic planning in school administration from the perspective of school principals in the west of the city of Riyadh.

The researcher uses the descriptive approach, and the study tool was the questionnaire resolution, the study has been applied in the field in the second semester of the academic year (1434 / 2013), and the population of the study was (80) school principals, The study sample was (50) school principals of western Riyadh.

And to analyze the results of the study, a numbers of statistical methods that have been used, like (Repetition, Percentages, Cronbach's alpha reliability test, Pearson correlation coefficient, the arithmetic mean, standard deviation, variance analysis test and (LSD)) test

:Results

- .1 There are (Agreed) of the study sample on strategic planning challenges in school administration, where the overall average for their responses to the questionnaire items (3.87) with a standard deviation (0.99)
- .2 The challenges of strategic planning in school administration from the standpoint of the study sample members were arranged as follows:

Challenges related to senior management in the first place, followed by the challenges related to the school and its staff in the second place, then the challenges related to the School Principals in third place, finally the challenges regarding the nature of the school's strategic planning in .fourth place

- .3There is (Agreed strongly) of the study sample individual's on the proposals about the necessary strategic planning procedures in the school, where has been reached the arithmetic mean of the responses in this dimension (4.66), and the most important of these proposals is to put incentive benefits and incentive for schools interested in the application of strategic planning and to increase the powers granted to the school principal.
- .4The study has been proved that there were no statistically significant differences between the responses of sample members differentials study on strategic planning in the school administration challenges for the first and the third axis return to the scientific qualification variable, while there are significant differences between the responses of the study sample to the axis of the second individual differences and fourth (challenges related to the Principal of school, challenges related to senior management) in favor of scientific qualification.
- .5The study has been proved that there were no statistically significant differences between the responses of the study sample individuals

differences on strategic planning in school management challenges of returning to the variable years of experience.

.6The study has been proved that there were no statistically significant differences between the responses of study sample on strategic planning in the school administration for the axis second, third and fourth challenges return to the variable grade differences, while there are significant differences between the responses of the study sample for the first axis individuals of the differences (the challenges related to the nature of planning Strategic) in favor of primary school.

.7The study has been proved that there were no statistically significant differences between the responses of study sample on strategic planning in the school administration for the first axis of the challenges of differences and the second and fourth return to the variable type of school, while there are significant differences between the responses of study sample individual variables for the third axis (challenges related to school and its employees) for the benefit of public schools.

:The Most Important Recommendations

.1Finding a system of material and moral motivation for excellence schools in this regards.

.2Increases attention by holding specialized training courses of general management skills and strategic planning, in particular for school principals.

.3Ease the administrative burden and clerical work for the school principal, and ease the burden of teaching for school development team.

مقدمت:

نعيش الآن عصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغير، والانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من التحديات المحلية والعالمية. ولواكبة هذه المتغيرات، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن التخطيط هو السبيل الأمثل لمواجهة تلك التحديات، فهو ضرورة إنسانية، وحتمية تاريخية. وقد أدت تلك الحاجة إلى ظهور التخطيط الاستراتيجي الذي شاع استخدامه على نطاق واسع فيا مؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (Wheelen and Hunger, 1998.38).

وفي المملكة العربية السعودية بدأت عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ بعداً مهماً في العديد من المرافق الحكومية والأهلية، حيث يشير الكريدا (2009، 21) إلى أنه بدأ يتردد من حين لآخر إعلان القطاعات المختلفة عن خططها ذات التوجه الاستراتيجي، كما حدث في خطة وزارة التربية والتعليم للسنوات العشر 1425-1435 هـ التي تم تضمينها في خطة التنمية الثامنة للدولة، وفي الميدان التربوي كانت هناك العديد من المحاولات التي تتبع التوجه الاستراتيجي في تنظيماها على مستوى المدرسة كمشروع المدارس الرائدة الذي تبنته وزارة التربية والتعليم، والذي اعتمد منهجية التخطيط الاستراتيجي.

ومنها نجد ضرورة دراسة تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها ستساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في وضع برامج وخطط لمواجهة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية.

مشكلتہ الدرستہ:

تعتبر المدرسة هي مقصد جميع الأفكار التطويرية الهادفة للرفق بمستويات العملية التربوية والتعليمية، ويعد مدير المدرسة أحد الركائز المهمة في تحقيق وإنجاح تلك الرؤى والأفكار متى ما استخدم الأسلوب العلمي في الإدارة والذي يعتمد بشكل كبير على التفكير والتخطيط الاستراتيجي (العسكر وآخرون، 1431، 9). وعلى الرغم من أن جهود التطوير التي بذلتها المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي في بعض مناطق المملكة ونشره في منظمات ومؤسسات التربية والتعليم إلا أنه ما زال هناك قصور في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام (أبو ناصر، 2010، 238).

وعلى ضوء ذلك فإنه يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض؟

أسئلة الدرستہ:

1. ما تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية وذلك باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية)؟

3. ما سبل التغلب على تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض؟

أهداف الدرستہ:

1. الكشف عن تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض.

2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول
تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة
(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية)
3. التعرف على سبل التغلب على تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية
من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. تكمن أهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي من أهمية الموضوع نفسه الذي تهتم به
جميع القطاعات والذي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة تتطلع نحو التطوير
والإبداع والتميز في أداؤها.
2. تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة،
وخاصة العربية منها حول موضوع التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
3. تفيد الدراسة في وضع برامج وخطط لمواجهة التحديات التي تواجه التخطيط
الاستراتيجي في الإدارة المدرسية.
4. تسهم في التوسع في الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى
المدرسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على تحديات التخطيط الاستراتيجي في
الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض.
- الحدود المكانية: ستقتصر هذه الدراسة على مدارس التعليم العام في غرب مدينة
الرياض.
- الحدود البشرية: سيتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من مديرات المدارس في
غرب مدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة :

تقسيم الإشراف إلى مناطق :

يقصد به إجرائياً: تقسم مراكز الإشراف في منطقة الرياض إلى عدد من الأقسام، كل قسم منها ينهض بما أوكل إليه في القطاع الذي يشرف عليه، ولتكون قريبة من الميدان تتلمس احتياجاته وتتولى متابعة تنفيذ الخطط التعليمية والتربوية والإدارية. ومركز الإشراف التربوي بغرب الرياض هو أحد المراكز السبعة التابعة لإدارة التعليم بمنطقة الرياض ويقوم بالإشراف والمتابعة لعدد كبير من المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض وهذه المدارس تقع في الأحياء التالية (عليشة، الشميسي، الناصرية، الفاخرية، العريجات الوسطى، العريجات الغربية، العريجات الشرقية، حي طويق، وغيرها من الأحياء...).

التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (Wheelen and Hunger, 1998:37). فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة فيكون مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص. فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف (القطامين، 2002، 38).

التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المملكة العربية السعودية :

لقد اتخذت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية التخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط في كافة مستوياتها الإدارية بدء من الوزارة وإدارات التربية والتعليم وصولاً للمدرسة، ومما لا شك فيه أنه لا يمكن تحقيق رسالة وأهداف المدرسة إلا بتبني التخطيط المدرسي وتطبيق مبادئه، ومن ذلك :

1. مبادرة الإدارة العامة للتخطيط والسياسات في إعداد دليل للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة يوفر لمديري المدارس وفرق العمل معهم الاحتياجات العلمية والعملية التي تعينهم على أداء هذه المهمة كما ينبغي، وقد جاء هذا المشروع في غايته يقود مدير المدرسة لإعداد خطته وفق منهجية علمية تبدأ من مرحلة الاستعداد والتهيئة للتخطيط ثم مرحلة واقع البيئة التخطيطية (تشخيص الواقع) بما فيها من عمليات : جمع البيانات ووصفها وتحليلها وبناء المؤشرات التربوية وذلك بقصد بناء رؤية المدرسة وأهدافها ثم تصميم الخطة التنفيذية التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تحقق ما رسم من أهداف، ثم مرحلة متابعة وتقييم الخطة لضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية (العسكر وآخرون، 2011، 5).
2. الدعوة إلى عقد مؤتمر للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العام، والذي ينبى عن إدراك المسؤولين في الوزارة إلى أهمية الاستفادة من التجارب والدراسات والبحوث في هذا المجال، بما يحقق توجهات الوزارة في تحقيق متطلبات العصر، والسعي إلى توطين المفاهيم، والأساليب الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في قطاعات الوزارة وإدارات التربية والتعليم والمدارس.
3. تعميم برنامج الكتروني للتخطيط المدرسي يساعد على مهام المسح والتدقيق للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمباني المدرسية والفصول والطلاب (الشهراني، 1432، 46).

الدراسات السابقة:

-دراسة الكلثم وبدرانه (2011م) بعنوان "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، واستبانة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (143) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية. ولتحقيق أهداف الدراسة. وظهرت النتائج كالاتي: حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

-دراسة (العفيف، 2005) بعنوان: "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية وهي الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا. و استخدم الباحث المنهج الوصفي واستبانة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإدارتين العليا والوسطى بالأجهزة الحكومية الأردنية. و بلغت عينة الدراسة (222).وقد توصل للنتائج التالية : أن اتجاهات المديرين جاءت إيجابية ومرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.23)، وجاء ترتيبهم للعوامل المؤثرة وبحسب شدة تأثيرها على التوالي: نقص الكفاءات البشرية (3.37)، نقص التمويل (3.39)، نقص المعلومات (3.42)، قدم التشريعات (3.54)، نقص التكنولوجيا (3.63).

-دراسة (مدبولي، ٢٠٠١) بعنوان "نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين". هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي في البيئة التعليمية العربية، مع تصور لكيفية بناء القدرات التخطيطية لدى القيادات المدرسية العربية. واستخدم المنهج الوصفي

التحليلي، وقام بتحليل (27) خطة استراتيجية لمدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية ورياض أطفال، لعينة من الخطط الاستراتيجية لمدارس منطقتي دبي التعليمية، ورأس الخيمة التعليمية. وكان من أهم نتائج الدراسة: خلت كافة الخطط من أية إشارة إلى تبني أو تطبيق نموذج بعينه من النماذج الشائعة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي. تشابهت الرؤى والرسالات بين مجموعة المدارس بشكل لا يظهر خصوصية كل منها، إلا ما ندر. اختلطت صياغات الرؤى الاستراتيجية للمدارس بصياغات رسالتها في أغلب الأحيان، بشك ليصعب معه التمييز القاطع بينهما.

منهج الدراسة وإجراءاتها :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس للمراحل الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في غرب مدينة الرياض خلال فترة إجراء الدراسة، والذي يبلغ عددهن (80) مديرة للعام الدراسي 1434هـ/2013م.

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من 60 مديرة من المراحل الثلاث في غرب مدينة الرياض، وتم إرسال وتوزيع 60 استبانة، كان العائد منها (50) استبانة، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم استخدامها في التحليل (50) استبانة وهي عدد عينة الدراسة النهائية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة.

خصائص أفراد الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لمفردات عينة الدراسة متمثلة في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة التعليمية). وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

1. توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي: أن نسبة (84%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلين العلمي بكالوريوس، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن نسبة (16%) من إجمالي أفراد العينة يحملون مؤهل الدبلوم.
2. توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة: أن نسبة (44%) من إجمالي أفراد العينة خبرتهم من 15 فأكثر، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة (26%) من أفراد العينة خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، بينما نسبة (18%) من أفراد العينة خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، كما يتضح أن نسبة (12%) من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات.
3. توزيع أفراد العينة وفق متغير نوع المدرسة: أن نسبة (40%) من أفراد العينة يعملون في المرحلة الدراسية الابتدائية، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة (32%) من أفراد العينة يعملون في المرحلة الدراسية الثانوية، كما يتضح أن نسبة (28%) من أفراد العينة يعملون في المرحلة الدراسية المتوسطة.
4. توزيع أفراد العينة وفق متغير نوع المدرسة: أن نسبة (60%) من إجمالي أفراد العينة نوع مدرستهم حكومية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة (40%) من أفراد العينة نوع مدرستهم أهلي.

أداة الدراسة :

"الاستبانة"، نظرًا لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات

أساليب المعالجة الإحصائية :

من أجل معالجة البيانات إحصائياً، سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وذلك على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة.

2. إجراء اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات.

3. معامل ارتباط بيرسون للكشف عن صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

4. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

5. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارة متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One -way -Anova) للدلالة بين الفروق في متوسطات 3 مجموعات أو أكثر.

7. اختبار (Independent T – test) للدلالة بين الفروق في متوسطي عينتين.

8. اختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك إذا ما وضح تحليل التباين وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة المختارة، ومناقشتها وفقاً لتساؤلات الدراسة.

السؤال الأول: ما تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض؟ للتعرف على تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة لعبارات جميع محاور الاستبانة.

جدول (12) استجابات أفراد العينة على عبارات محور تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق		بشدة موافق		الاتجاه
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	28	14	48	24	8	4	12	6	4	2	موافق
2	صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية	12	6	40	20	6	3	38	19	4	2	موافق
3	صعوبة تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	28	14	32	16	8	4	28	14	4	2	موافق
4	اعتبار رؤية المدرسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها	6	3	16	8	16	8	42	21	20	10	غير موافق
5	تفتقر المدارس للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية	12	6	60	30	6	3	22	11	0	0	موافق
6	عدم توافر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطط المدرسية	24	12	32	16	4	2	36	18	4	2	موافق
7	صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي	16	8	48	24	12	6	10	5	2	1	موافق
8	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل	16	8	42	21	6	3	30	15	0	0	موافق
9	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل	16	8	42	21	10	5	22	11	0	0	موافق
	تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي	17.5	9	40.0	20	6	3	26.6	13	4.2	2	موافق

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي: يتضمن المحور الأول والخاص بالتحديات التي

تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي 9 فقرات، جاءت 8 فقرات منها بدرجة موافق وهي الفقرات (1،2،3،5،6،7،8،9) حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح بين (3.18،3.84)، في حين جاءت فقرة واحدة بدرجة غير موافق وهي الفقرة رقم (4) حيث أن المتوسط الحسابي لها (2.46)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجات مختلفة على الفقرات السابقة والخاصة بالتحديات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي (غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.9، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً، موافق" (76%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
2. جاءت العبارة رقم (7) وهي (صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 64. ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً، موافق" (64%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
3. جاءت العبارة رقم (5) وهي (تفتقر المدارس للأسس العلمية التي تبني عليها الخطط الاستراتيجية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.67 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً، موافق" (72%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي ، وتعزى سبب هذه النتيجة إلى أن عدم وجود مرجعية في مدارسنا لكي تبني عليها الأسس العلمية للخطة الاستراتيجية يزيد من تحديات التخطيط الاستراتيجي الإدارة المدرسية.
4. جاءت العبارة رقم (3) وهي (صعوبة تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.28 ، وقد

- بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (60%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
5. جاءت العبارة رقم (9) وهي (صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.01 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (58%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.
6. جاءت العبارة رقم (8) وهي (صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.9 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (58%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
7. جاءت العبارة رقم (6) وهي (عدم توافر قاعدة بيانات تبني عليها أهداف الخطة المدرسية) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.31 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (56%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
8. جاءت العبارة رقم (2) وهي (صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.19 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (52%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
9. جاءت العبارة رقم (4) وهي (اعتبار رؤية مدرسة مجرد شعارات يصعب تحقيقها) في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 1.16 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (22%)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.

جدول (13) استجابات أفراد العينة على عبارات محور تحديات تتعلق بمديرة المدرسة

الإنهاء	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق تماماً		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
موافق تماماً	1	0.99	4.46	0	0	12	6	0	0	18	9	70	35	كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مديرة المدرسة	1
موافق تماماً	3	0.84	4.30	0	0	8	4	0	0	46	23	46	23	عدم توافر الوقت الكافي لدى المديرة مما يعيق تحقيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2
موافق تماماً	2	0.85	4.36	0	0	8	4	0	0	40	20	52	26	انشغال المديرة بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور	3
موافق	5	0.99	3.80	0	0	16	8	12	6	48	24	24	12	استخدام مدير المدرسة التخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي	4
موافق	6	1.09	3.70	0	0	20	10	18	9	34	17	28	14	نقص خبرة المديرة بخطوات التخطيط الاستراتيجي	5
غير متأكد	10	1.16	2.74	10	5	48	24	4	2	34	17	4	2	ضعف قدرة المديرة على صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	6
موافق	9	1.13	3.14	4	2	36	18	10	5	42	21	8	4	ضعف معرفة المديرة بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي	7
موافق	8	1.18	3.56	4	2	24	12	4	2	48	24	20	10	قلة إطلاع المديرة على نماذج لخطط استراتيجية مدارس وسيية في بلدان أخرى	8
موافق	7	1.20	3.68	4	2	20	10	8	4	40	20	28	14	عدم استفادة المديرة من خطط مدارس نموذجية عالمية	9
موافق تماماً	4	1.19	4.26	8	4	0	0	4	2	30	15	58	29	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة	10
موافق		1.06	3.8	3	2	19.2	10	6	3	38	19	33.8	17	تحديات تتعلق بمديرة المدرسة	

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

يتضمن المحور الثاني والخاص بالتحديات التي تتعلق بمديرة المدرسة 10 فقرات، جاءت 4 فقرات بدرجة موافق تماماً وهي الفقرات (1،2،3،10)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح بين (4.26،4.46)، في حين جاءت 5 فقرات بدرجة موافق وهي الفقرات (4،5،7،8،9) حيث أن المتوسط الحسابي لها يتراوح بين (3.14،3.80)، في حين جاءت فقرة واحدة بدرجة غير متأكد وهي الفقرة رقم (6) حيث أن المتوسط الحسابي لها (2.74)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجات مختلفة على الفقرات السابقة والخاصة بالتحديات التي تتعلق بمديرة المدرسة.

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي (كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مديرة المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري 0.99، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (88%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
2. جاءت العبارة رقم (3) وهي (انشغال المديرية بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.85 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (92%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
3. جاءت العبارة رقم (2) وهي (عدم توافر الوقت الكافي لدى المديرية مما يعيق تحقيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.84 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (92%)، وهذا يدل على هذا التحدي
4. جاءت العبارة رقم (10) وهي (محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 1.19 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (88%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي

5. جاءت العبارة رقم (4) وهي (استخدام مدير المدرسة التخطيط التقليدي يحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.99 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (72%) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
6. جاءت العبارة رقم (5) وهي (نقص خبرة المديرية بخطوات التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.09 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (62%) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
7. جاءت العبارة رقم (9) وهي (عدم استفادة المديرية من خطط مدارس نموذجية عالمية) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 1.20 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (68%) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي، وتعزى الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن عدم استفادة المديرية من خطط مدارس نموذجية عالمية يعود إلى قلة تبادل الخبرات بين مدارسنا والمدارس في الدول الأخرى.
8. جاءت العبارة رقم (8) وهي (قلة اطلاع المديرية على نماذج لخطط استراتيجية مدرسية في بلدان أخرى) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.18 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (68%) ، وهذا يدل على هذا التحدي
9. جاءت العبارة رقم (7) وهي (ضعف معرفة المديرية بالأساليب العلمية المستخدمة في التنبؤ بالعمل المستقبلي) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 1.13 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (50%) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي

10. جاءت العبارة رقم (6) وهي (ضعف قدرة المديرية على صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2.74 وانحراف معياري 1.16 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (38%)، وهذا يدل على أن هناك عدم تأكد بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي

جدول (14) استجابات أفراد العينة على عبارات محور تحديات تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها

م	العبارة		موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	30	60	13	26	0	0	7	14	0	0	4.32	1.04	1	موافق تماماً
2	16	32	29	58	0	0	5	10	0	0	4.12	0.85	3	موافق
3	22	44	23	46	0	0	5	10	0	0	4.24	0.89	2	موافق تماماً
4	10	20	18	36	16	32	6	12	0	0	3.64	0.94	5	موافق
5	14	28	19	38	8	16	8	16	1	2	3.74	1.10	4	موافق
6	10	20	25	50	7	14	8	16	0	0	3.74	0.96	4	موافق
7	26	52	18	36	2	4	4	8	0	0	4.32	0.89	1	موافق تماماً
	18	36.5	21	41.4	5	9.43	6	12.29	0.14	0.29	4.02	0.95		موافق

يتضح من الجدول رقم (14) ما يلي: يتضمن المحور الثالث والخاص بالتحديات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها 7 فقرات، جاءت 3 فقرات بدرجة موافق تماماً وهي

الفقرات (1،3،7)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح بين (4.24،4.32)، في حين جاءت 4 فقرات بدرجة موافق وهي الفقرات (2،4،5،6) حيث أن المتوسط الحسابي لها يتراوح بين (4.12،3.64)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجات مختلفة على الفقرات السابقة والخاصة بالتحديات التي تتعلق بمديرة المدرسة.

1. جاءت العبارة رقم (7) وهي (نقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة مما يعيق استخدام المديرين للتخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.89 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (88%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.
2. جاءت العبارة رقم (1) وهي (قلة الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي في المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 1.04، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (86%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.
3. جاءت العبارة رقم (3) وهي (اعتقاد العاملين بالمدرسة بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية الإدارة العليا فقط) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.89، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (90%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.
4. جاءت العبارة رقم (2) وهي (ضعف الدافعية لدى العاملين بالمدرسة للمشاركة فيوضع خطة استراتيجية للمدرسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.85، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (90%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.
5. جاءت العبارة رقم (6) وهي (قلة اهتمام العاملين في المدرسة بما يقوم به فريق التطوير المدرسي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري

0.96، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً" ، موافق" (70%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي

6. جاءت العبارة رقم (5) وهي (عدم تقبل أعضاء الهيئة التدريسية للتغيير والتطوير يحد من استخدام التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 1.10 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً" ، موافق" (66%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي

7. جاءت العبارة رقم (4) وهي (اعتبار كثير من أفراد المؤسسة التعليمية عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي عملاً عشوائياً) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.94، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً" ، موافق" (56%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي

جدول (15) استجابات أفراد العينة على عبارات محور تحديات تتعلق بالإدارة العليا

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	قلد اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورات تدريبية لمديرات المدارس وفرق التطوير عن التخطيط الاستراتيجي المدرسي	16	32	27	54	3	6	4	8	0	0	4.10	0.84	موافق
2	ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي	38	76	11	22	1	2	0	0	0	0	4.74	0.49	تماما موافق
3	ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي المدرسي في الإدارة العليا	32	64	17	34	1	2	0	0	0	0	4.62	0.53	تماما موافق
4	نقل مديرات المدارس مما يؤثر سلباً على الخطط التي قاموا	18	36	9	18	15	30	8	16	0	0	3.74	1.12	موافق

بإعدادها																	
5	قلّة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب لجنة التخطيط المدرسي من العبء الدراسي	30	60	19	38	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0.54	3	موافق تماماً
6	ضعف كفاية المشرفة العامة للمدرسة مما يؤثر سلباً على سير عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي	24	48	13	26	3	6	8	16	2	4	3.98	1.25	6	موافق		
7	قلّة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة العليا لسجلات الخطّة المدرسية	18	36	21	42	5	10	4	8	2	4	3.98	1.08	6	موافق		
8	إهمال الإدارة العليا تقديم التغذية الراجعة الضرورية من قبل المسؤولين عن متابعة التخطيط المدرسي	28	56	15	30	7	14	0	0	0	0	4.42	0.73	4	موافق تماماً		
	تحديات تتعلق بالإدارة العليا	26	51	17	33	5	9	3	6	0.5	1	4	0.82		موافق تماماً		

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي: يتضمن المحور الرابع والخاص بالتحديات التي تتعلق بالإدارة العليا 8 فقرات، جاءت 4 فقرات بدرجة موافق تماماً وهي الفقرات (2,3,5,8)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح بين (4.42,4.74)، في حين جاءت 4 فقرات بدرجة موافق وهي الفقرات (1,4,6,7) حيث أن المتوسط الحسابي لها يتراوح بين (3.74,4.10)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجات مختلفة على الفقرات السابقة والخاصة بالتحديات التي تتعلق بمديرة المدرسة.

1. جاءت العبارة رقم (2) وهي (ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.74 وانحراف معياري 0.49، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً"، موافق (98%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.

2. جاءت العبارة رقم (3) وهي (ندرة عدد الخبراء والمختصين في التخطيط الاستراتيجي المدرسي في الإدارة العليا) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.62 معياري 0.53، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (98%)، وهذا يدل على هذا التحدي.
3. جاءت العبارة رقم (5) وهي (قلة اهتمام الإدارة العليا بتخفيض نصاب لجنة التخطيط المدرسي من العبء الدراسي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.58 وانحراف معياري 0.54، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (98%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي
4. جاءت العبارة رقم (8) وهي (إهمال الإدارة العليا تقديم التغذية الراجعة الضرورية من قبل المسؤولين عن متابعة التخطيط المدرسي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.42 وانحراف معياري 0.73، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (86%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.
5. جاءت العبارة رقم (1) وهي (قلة اهتمام الإدارة العليا بإعطاء دورا تدريبية لمديرات المدارس وفرق التطوير عن التخطيط الاستراتيجي المدرسي) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.84، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (86%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.
6. جاءت العبارة رقم (7) وهي (قلة اهتمام قسم المتابعة الميدانية في الإدارة العليا لسجلات الخطة المدرسية) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 1.08، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (78%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.
7. جاءت العبارة رقم (6) وهي (ضعف كفاية المشرفة العامة للمدرسة مما يؤثر سلباً على سير عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي) في المرتبة السادسة بمتوسط

حسابي 3.98 وانحراف معياري 1.25، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً"، موافق" (74%)، وهذا يدل على هذا التحدي

8. جاءت العبارة رقم (4) وهي (نقل مديرات المدارس مما يؤثر سلباً على الخطط التي قاموا بإعدادها) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 1.12، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً"، موافق" (54%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.

جدول (16) استجابات أفراد العينة على عبارات محور مقترحات مديرات المدارس نحو الإجراءات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة

م	العبارات	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تنفيذ برامج تدريبية لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدرسة	34	68	16	32	0	0	0	0	0	0	4.68	3	موافق تماماً
2	تشكيل وحدة للتخطيط بالمدرسة وتوثيق صلتها مع قسم التخطيط المدرسي	30	60	18	36	2	4	0	0	0	0	4.56	5	موافق تماماً
3	تخصيص ميزانية مستقلة للمدرسة لتحقيق وفورات مالية تساعد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية	34	68	15	30	1	2	0	0	0	0	4.66	4	موافق تماماً
4	وضع مزايا تشجيعية وتحفيزية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي	36	72	14	28	0	0	0	0	0	0	4.72	1	موافق تماماً
5	توزيع المهام بين المديرية والوكيل والمشرقة بما يسهر من تخفيف العبء على مديرة المدرسة	36	72	13	26	0	0	0	0	1	2	4.66	4	موافق تماماً
6	زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة	38	76	11	22	1	2	0	0	0	0	4.70	2	موافق تماماً
7	توفير قنوات اتصال بين المدرسة وبين المجتمع المحلي	36	72	13	26	0	0	0	0	1	2	4.66	4	موافق تماماً
	مقترحات مديرات المدارس نحو الإجراءات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة	35	69.7	14	28.5	0.57	1.14	0.00	0.00	0.29	0.57	4.66		موافق تماماً

يتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

يتضمن المحور الخامس والخاص بمقترحات مديرات المدارس نحو الإجراءات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة 7 فقرات، جاءت جميعها بدرجة موافق تماماً، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح بين (4.56، 4.72)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على الفقرات السابقة والخاصة بمقترحات مديرات المدارس نحو الإجراءات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة.

1. جاءت العبارة رقم (4) وهي (وضع مزايا تشجيعية وتحفيزية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.72 وانحراف معياري 0.45 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (100%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذا التحدي.
2. جاءت العبارة رقم (6) وهي (زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.70 معياري 0.68، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (98%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على مقترح زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة.
3. جاءت العبارة رقم (1) وهي (تنفيذ برامج تدريبية لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدرسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.68 وانحراف معياري 0.67 ، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (100%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة
4. جاءت العبارة رقم (3، 5، 7) وهي (تخصيص ميزانية مستقلة للمدرسة لتحقيق وفورات مالية تساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، توزيع المهام بين المديرية والوكيلة والمشرفة بما يساهم من تخفيف العبء على مديرة المدرسة، توفير قنوات اتصال بين المدرسة وبين المجتمع المحلي) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.66 وانحراف معياري (0.52، 0.69، 0.69) على التوالي، وقد بلغت درجة الموافقة

"موافق تماماً ، موافق" (98%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

5. جاءت العبارة رقم (2) وهي (تشكيل وحدة للتخطيط بالمدرسة وتوثيق صلتها مع قسم التخطيط المدرسي) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.56 وانحراف معياري 0.58، وقد بلغت درجة الموافقة "موافق تماماً ، موافق" (96%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على مقترح تشكيل وحدة للتخطيط بالمدرسة وتوثيق صلتها مع قسم التخطيط المدرسي.

جدول (17) التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة لمحاور تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض

م	المحاور	موافق تماماً		موافق		غير متأكد		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي	17.5	9	40.0	20	11.78	6	26.67	13	3.40	4	موافق
2	تحديات تتعلق بمديرة المدرسة	33.8	17	38.0	19	6.00	3	19.20	10	3.80	3	موافق
3	تحديات تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها	36.5	18	41.4	21	9.43	5	12.29	6	4.02	2	موافق
4	تحديات تتعلق بالإدارة العليا	51.0	26	33.0	17	9.00	5	6.00	3	4.27	1	موافق تماماً
	تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض	34.7	17	38.1	19	9.05	4	16.04	8	3.87		موافق

يتضح من الجدول رقم (17) ما يلي: هناك (موافقة) من أفراد عينة الدراسة على تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة لجميع المحاور (3.87) بانحراف معياري (0.99).

1. جاءت التحديات التي تتعلق بالإدارة العليا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.82 ، وهذا يدل على أن هناك موافقة شديدة من أفراد عينة الدراسة على محور تحديات تتعلق بالإدارة العليا، وذلك لأن الإدارة العليا يقع على عاتقها العبء الأكبر في تحديات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية يزيد من تحديات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو هاشم، 2007) والتي أظهرت في نتائجها أن عدم اهتمام الإدارة العليا في التخطيط وعدم تقديم الحوافز يعيق التخطيط الاستراتيجي.
 2. جاءت التحديات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.02 معياري 0.95، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة على محور تحديات تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها.
 3. جاءت التحديات التي تتعلق بمديرة المدرسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.06، وهذا يدل على أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة على محور تحديات تتعلق بمديرة المدرسة.
 4. جاءت التحديات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.12، وهذا يدل على أن هناك موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على محور تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية وذلك باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، نوع المدرسة) ؟
- أولاً: المؤهل العلمي: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي تم استخدام

اختبار Independent T - test المقارنة متوسطي عينتين (دبلوم - بكالوريوس) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، وجاءت النتائج كالتالي :

جدول (18)

نتائج اختبار Independent T - test للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	Sig	مستوى الدلالة
الأول	دبلوم	8	3.111	0.600	-1.281	48.000	0.206	غير دال عند مستوى 0.05
	بكالوريوس	42	3.455	0.711				
الثاني	دبلوم	8	3.325	0.883	-2.027	48.000	0.048	دال عند مستوى 0.05
	بكالوريوس	42	3.890	0.692				
الثالث	دبلوم	8	3.714	0.843	-1.338	48.000	0.187	غير دال عند مستوى 0.05
	بكالوريوس	42	4.075	0.671				
الرابع	دبلوم	8	3.750	0.567	-3.002	48.000	0.004	دال عند مستوى 0.05
	بكالوريوس	42	4.369	0.529				

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة المعنوية كانت (0.206، 0.187) للمحورين الأول والثالث على الترتيب وهي قيم أكبر من 0.05 وبالتالي فلا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهلين العلميين (دبلوم، بكالوريوس) حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، بينما كانت قيمة المعنوية (0.048 ، 0.004) للمحور الثاني والرابع على الترتيب وهي قيم أقل من 0.05 وبالتالي فيوجد فروق ذات دلالة معنوية بين المؤهلين العلميين (دبلوم ، بكالوريوس) حول (تحديات تتعلق بمديرة المدرسة، تحديات تتعلق بالإدارة العليا) لصالح البكالوريوس وذلك يتضح من خلال المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: سنوات الخبرة: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار

تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كالتالي :

جدول (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	1.451	3	0.484	0.984	0.408
	داخل المجموعات	22.599	46	0.491		
	المجموع	24.049	49			
الثاني	بين المجموعات	3.087	3	1.029	1.958	0.133
	داخل المجموعات	24.173	46	0.525		
	المجموع	27.260	49			
الثالث	بين المجموعات	1.688	3	0.563	1.144	0.341
	داخل المجموعات	22.624	46	0.492		
	المجموع	24.312	49			
الرابع	بين المجموعات	2.335	3	0.778	2.565	0.066
	داخل المجموعات	13.957	46	0.303		
	المجموع	16.293	49			

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية تعود لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (0.984، 1.958، 1.144، 2.565) بمستوى دلالة (0.408، 0.133، 0.341، 0.066) على التوالي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الكلمم وبدرانة، 2011) والذي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وترجع النتيجة السابقة إلى أن النسبة الأكبر من العينة خبرتهم من 15 سنة فأكثر الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث الخبرة، مما يجعلهم متفقين في آرائهم نحو تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية.

ثالثاً: المرحلة الدراسية: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كالتالي :

جدول (20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المرحلة الدراسية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	5.571	2	2.786	7.086	0.002
	داخل المجموعات	18.478	47	0.393		
	المجموع	24.049	49			
الثاني	بين المجموعات	1.764	2	0.882	1.626	0.208
	داخل المجموعات	25.496	47	0.542		
	المجموع	27.260	49			
الثالث	بين المجموعات	0.409	2	0.205	0.402	0.671
	داخل المجموعات	23.903	47	0.509		
	المجموع	24.312	49			
الرابع	بين المجموعات	1.005	2	0.503	1.545	0.224
	داخل المجموعات	15.287	47	0.325		
	المجموع	16.293	49			

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.671، 0.208، 0.224) للمحاور الثاني والثالث والرابع على التوالي وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية تعود لمتغير المرحلة الدراسية، بينما كانت قيمة مستوى الدلالة (0.002) للمحور الأول وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فتوجد

فروق ذات دلالة إحصائية حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية تعود لمتغير المرحلة الدراسية.

الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية: ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من كل فئات المرحلة الدراسية حول الاتجاه نحو المحور الأول تم استخدام اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (21) نتائج اختبار LSD للفروق بين فئات المرحلة الدراسية

المحور	المرحلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ابتدائي	متوسط	ثانوي
الأول	ابتدائي	3.667	0.663		*	
	متوسط	2.873	0.589			
	ثانوي	3.528	0.612		*	

يتضح من خلال الجدول رقم (21) نتائج اختبار LSD لإيجاد مصادر الفروق بين المتوسطات في المحور الأول، وبينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المرحلة الابتدائية والمتوسطة لصالح المرحلة الابتدائية، وفروق بين المرحلة الثانوية والمتوسطة لصالح المرحلة المتوسطة.

رابعاً: نوع المدرسة: للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير نوع المدرسة تم استخدام اختبار Independent T - test للمقارنة متوسطي عينتين (حكومي - أهلي) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، وجاءت النتائج كالتالي :

جدول (22) نتائج اختبار Independent T - test للفروق في استجابات أفراد عينة
الدراسة طبقاً لمتغير نوع المدرسة

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	Sig	مستوى الدلالة
الأول	حكومي	30	3.385	0.726	-0.181	48	0.857	غير دال عند مستوى 0.05
	أهلي	20	3.422	0.678				
الثاني	حكومي	30	3.880	0.785	0.928	48	0.358	دال عند مستوى 0.05
	أهلي	20	3.680	0.686				
الثالث	حكومي	30	4.181	0.691	2.081	48	0.043	دال عند مستوى 0.05
	أهلي	20	3.771	0.667				
الرابع	حكومي	30	4.283	0.625	0.198	48	0.844	غير دال عند مستوى 0.05
	أهلي	20	4.250	0.510				

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن قيمة المعنوية كانت (0.857، 0.358 ، 0.844) للمحاور الأول والثاني والرابع على الترتيب وهي قيم أكبر من 0.05 وبالتالي فلا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين أنواع المدارس (حكومي، أهلي) حول (تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، تحديات تتعلق بمديرة المدرسة، تحديات تتعلق بالإدارة العليا)، بينما كانت قيمة المعنوية (0.043) للمحور الثالث وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي فيوجد فروق ذات دلالة معنوية بين أنواع المدارس (حكومي، أهلي) حول (تحديات تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها) لصالح (الحكومي) وذلك يتضح من خلال المتوسطات الحسابية لمتغير نوع المدرسة.

السؤال الثالث : ما سبل التغلب على تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس في غرب مدينة الرياض؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، فقد تم طرح سؤال مفتوح لعينة الدراسة حول الحلول المقترحة للتغلب على تحديات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظرهم. وسنورد فيما يلي أهم

الحلول المقترحة التي اقترحها أفراد عينة الدراسة في إجابتهم على التساؤل المفتوح في الاستبانة.

1. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المجتمع الأسري لأنه أكبر داعم للتخطيط المدرسي.
2. وضع آلية لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتنا التعليمية، ثم جعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.
3. حصر كل المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي ووضعها في قاموس خاص وتوزيعها على كافة المدارس.
4. إعادة ترتيب دورات تدريبية خاصة بالمشرفات التربويات ومديرات المدارس والوكيلات والإداريات من جديد حول برنامج التخطيط الاستراتيجي المدرسي يقودها مختصون أكفاء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية.
5. العمل على زيادة المخصصات المالية للمدارس بالقدر الذي يغطي احتياجات المدرسة، والتصرف الكامل لمديرة المدرسة برصيد المدرسة.
6. تقديم الدعم الكامل لبرنامج التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
7. منح مديرة المدرسة صلاحية كاملة وحرية مطلقة في حدود القانون المسموح في التعامل مع برنامج التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
8. توفير حوافز مادية ومعنوية والتميز بين مديري المدارس في هذا المجال.
9. فتح قسم مستقل بذاته يتبع قسم الإدارات المدرسية بوزارة التربية والتعليم يتولى مهام التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
10. توحيد الخطط الاستراتيجية بين المدارس مع مرونة في التغيير حسب متطلبات العمل.

11. المتابعة الجادة للتخطيط من قبل الإدارة العليا، والوقوف إلى جانب مديرة المدرسة ودعمها عند تعرضها للمشاكل التي تعترض طريق عملها.
12. إعفاء مديرة المدرسة من الأعمال الكتابية وتخفيف بعض السجلات الإدارية عنها، لتوفير الوقت اللازم للتخطيط الاستراتيجي.
13. تزويد مكاتب المدارس بنماذج لخطط استراتيجية، ومصادر بيانات، ومراجع حديثة.

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

1. هناك (موافقة) من أفراد عينة الدراسة على تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط العام لاستجاباتهم على بنود الاستبيان (3.87) بانحراف معياري (0.99).
2. جاءت التحديات التي تتعلق بالإدارة العليا في المرتبة الأولى من تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا البعد 4.27، وهذا يدل على أن هناك (موافقة بشدة) من أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تتعلق بالإدارة العليا، وعلى رأس هذه التحديات ضعف اهتمام الإدارة العليا بمنح حوافز مادية ومعنوية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
3. جاءت التحديات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها في المرتبة الثانية من تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا البعد 4.02، وهذا يدل على أن هناك (موافقة) من أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها، وعلى رأس هذه التحديات قلة الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ عملية التخطيط

- الاستراتيجي في المدرسة، ونقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة مما يعيق استخدام المديرات التخطيط الاستراتيجي.
4. جاءت التحديات التي تتعلق بمديرة المدرسة في المرتبة الثالثة من تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا البعد 3.80، وهذا يدل على أن هناك (موافقة) من أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تتعلق بمديرة المدرسة، وعلى رأس هذه التحديات كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق مديرة المدرسة.
5. جاءت التحديات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المرتبة الرابعة من تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا البعد 3.40، وهذا يدل على أن هناك (موافقة متوسطة) من أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعلى رأس هذه التحديات غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.
6. هناك (موافقة بشدة) من أفراد عينة الدراسة على المقترحات نحو الإجراءات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمدرسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم في هذا البعد (4.66)، ومن أهم هذه المقترحات وضع مزايا تشجيعية وتحفيزية للمدارس التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وزيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة.
7. ثبت من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية للمحور الأول والثالث تعود لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني والرابع (تحديات تتعلق بمديرة المدرسة، تحديات تتعلق بالإدارة العليا) لصالح المؤهل العلمي الأعلى.

8. ثبت من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية تعود لمتغير سنوات الخبرة.

9. ثبت من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية للمحور الثاني والثالث والرابع تعود لمتغير المرحلة الدراسية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول (تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي) لصالح المرحلة الابتدائية.

10. ثبت من خلال الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية للمحور الأول والثاني والرابع تعود لمتغير نوع المدرسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثالث (تحديات تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها) لصالح المدارس الحكومية.

ثانياً: التوصيات: بعد البحث والاطلاع على أدبيات الدراسة وتحليل النتائج الخاصة باستبانة الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات والتي من شأنها أن تساعد في وضع برامج وخطط لمواجهة التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الإدارة المدرسية.

أولاً: التوصيات المتعلقة بالإدارة العليا :

1. إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية للمدارس المتميزة في هذا المجال.
2. زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص لمديرات المدارس.
3. الاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي على إعداد الخطة الاستراتيجية وعدم الاقتصار على الجانب النظري الأكاديمي.

4. المتابعة المستمرة وتقديم التغذية الراجعة المفيدة من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم لخطط المدارس الاستراتيجية.

5. عقد اجتماعات دورية ولقاءات مع مؤسسات المجتمع المحلي الحكومية والخاصة والتي لها علاقة مباشرة مع المدرسة.

6. تعزيز الاتصال والتواصل المتبادل بين الجامعات المحلية والمدرسة.

7. تبني نظام المساءلة، والبحث عن أسباب القصور إن وجدت والعمل على حلها.

ثانياً : التوصيات المتعلقة بالمدرسة والعاملين فيها :

1. توفير الإمكانيات المادية والبشرية ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.

2. التوعية المستمرة وإقناع العاملين بالمدرسة بأهمية وجدوى التخطيط الاستراتيجي.

3. إبراز دور وأهمية التخطيط المدرسي في رفع المستوى التعليمي والأداء الإداري

للعاملين في المدرسة لرفع معنوياتهم وتقوية الدافعية لديهم. بث روح المنافسة بين العاملين في المدرسة.

ثالثاً : التوصيات المتعلقة بمديرة المدرسة :

1. تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مديرة المدرسة، وتخفيف العبء التدريسي عن فريق التطوير المدرسي.

2. منح المزيد من الثقة والأمان لمديري المدارس وفرق التطوير المدرسي، والاستماع إلى آرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي، وذلك من خلال الحد من مركزية العمل، وزيادة الصلاحيات لمديري المدارس، والبعد عن الإجراءات الروتينية، وعدم وضعها في قوالب جامدة تفرضها قوانين الوزارة.

3. تشجيع تبادل الزيارات بين مدارس المنطقة الواحدة والمناطق الأخرى لتبادل الخبرات والأفكار الجديدة في مجال التطوير.

4. تشجيع الاتصال والتواصل بين مدارس المملكة العربية السعودية وبين مدارس بلدان أخرى بعمل توأمة معها.

5. ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الاستراتيجي يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وما تنشده مستقبلاً.

رابعاً؛ التوصيات المتعلقة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

1. حصر كل المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي ووضعها في قاموس خاص وتوزيعها على كافة المدارس.
2. ضرورة نشر وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المدارس وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المدارس.
3. توفير قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة المدرسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو بكر ، مصطفى ؛ والنعيم، فهد . (2008) . الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة . الإسكندرية : الدار الجامعية.
2. أبو ناصر ، فتحي . (2010) . اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي . مجلة العلوم التربوية والنفسية . المجلد 11 ، ص ص 231-255.
3. أبو هاشم، محمد خليل . (2007) . واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره .رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية :غزة.
4. إدريس ، ثابت؛ والمرسي ، جمال الدين . (2002) . الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية .مصر : الدار الجامعية.
5. با مشموش ، سعيد . (1423) . المقدمة في الإدارة المدرسية . جدة : كنوز المعرفة.
6. بريح ، فرحان . (2012) . إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية . عمان : دار أسامه للنشر والتوزيع.
7. البيشي ، محمد . (1431) . التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وتطبيقات . الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.
8. الجارحي ، أحمد . (2011) . التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم . الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية.
9. الجبوري ، حسين . (1431) . التخطيط الاستراتيجي في التعليم . بيروت : الدار العربية.

10. الحجار، رائد حسين. (2001). تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة . رسالة دكتوراه غير منشورة .كلية التربية ، جامعة الأقصى البرنامج المشترك مع عين شمس : القاهرة.
11. الحجري ، سالم . (2011) . أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التطوير التربوي .رسالة التربية . سلطنة عمان . عدد (31) ، ص 24-26.
12. حسين ، سلامة . (2006) . اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية . عمان : دار الفكر.
13. حسين ، منصور ؛وزيدان ، مصطفى . (2002) . سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي . القاهرة : مكتبة غريب.
14. الراوي ، محمد ؛ والنبوي ، محمد . (2002) . الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية بدولة الإمارات . ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الثاني لجائزة خليفة بن زايد : دبي.
15. السويدان ، طارق؛ والعدلوني ، محمد. (2005) . كيف تكتب خطة استراتيجية . الرياض : قرطبة للنشر والتوزيع.
16. الشاعر، عدلي داود .(2007) . معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عزة .رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية ،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية :غزة.
17. الشهراني ، فيصل . (1432) . اتجاهات مديري ومديرات المدارس نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في محافظة سراة عبيدة .رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود : الرياض.

18. الطويرقي ، مصباح . (1427) . دليل عمل مديرة المدرسة . الرياض : وزارة التربية والتعليم.
19. العارف ، نادية . (2002) . التخطيط الاستراتيجي والعملة . الإسكندرية : الدار الجامعية.
20. عبد الله ، نجلاء . (2000) . القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي .رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية :عمان.
21. عبد الموجود ، محمد عزت.(2000) . استراتيجيات التربية . الدوحة : مركز البحوث التربوية.
22. العبسي ، محمد . (2004) . بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية .رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية :عمان.
23. عبيدات ، ذوقان . (2003) . البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه . عمان : اشراقات للنشر والتوزيع.
24. العساف ، صالح . (1427) . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية . الرياض : مكتب العبيكان.
25. العسكر، عبد العزيز ؛ فراج ، فؤاد ؛ المنصور ، عبد الله ؛ الجنوبي ، منصور ؛ الأخر ، محمد . (1431) . التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة . الرياض : وزارة التربية والتعليم.
26. العفيف ، أمجد حسين . (2005) . "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية" .رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الأردنية : عمان.

27. العميرة ، محمد . (2001) . مبادئ الإدارة المدرسية . عمان : دار الميسرة.
28. العويسي، رجب بن علي . (2003) . " التخطيط الاستراتيجي من مسئوليات مدير المدرسة" . تم استرجاعه في 1433/1/11 هـ . على الرابط
04.htm/bulletin/moe/www.moe.gov.om
29. غنيم ، عثمان محمد . (2001) . التخطيط أسس ومبادئ عامة . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
30. القطامين ، أحمد . (2002) . التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام . مجلة العلوم الاقتصادية . المجلد 18 ، العدد الثاني ، صص 37- 74 ، ديسمبر 2002.
31. الكريدا ، سليمان . (2009) . التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية . رسالة دكتوراه غير منشورة . قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود: الرياض .
32. الكلثم ، حمد ؛ وبدرانه ، حازم . (2011، مايو) . معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها . بحث مقدم في المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي . الأردن . جامعة الزيتونة.
33. مدبولي ، محمد عبدالخالق . (2001) . التخطيط المدرسي الاستراتيجي . القاهرة : الدار العربية للكتاب.
34. مدبولي ، محمد عبدالخالق . (2001) . نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي . مجلة كلية التربية . جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العدد الثامن عشر ، ص ص 198-232.
35. المرسي وآخرون ، جمال الدين محمد . (2007) . التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية . الإسكندرية : الدار الجامعية.

36. المعاينة ، عبد العزيز . (2007) . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . عمان : دار الحامد.
37. ملحم ، سامي . (2002) . مناهج البحث في التربية وعلم النفس . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
38. هلال ، محمد . (2007) . التفكير والتخطيط الاستراتيجي . القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
39. ياسين ، سعد غالب . (2000) . الإدارة الاستراتيجية . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- 1- Grant Hambricht, Thomas Diamantes, (2004): **Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning**. Journal of Instructional psychology.
 - 2- Macmillan, H.(2000) . **Strategic Management** : Process, Content and Implementation Oxford Press.
 - 3- Ron Robinson, (2005): **Overcoming Barriers to Strategic Planning** . ABARIS Consulting Inc.
 - 4- Wheelen , TL and Hunger , J.D. (1998): **Strategic Management and Business policy** , Reading , Mass: Addison _ Wesley
 - 5- Daft, R . (2003) .**Management** : Thomson , South -Westron, U.S.A.
 - 6- Niven, R . (2002) .**Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Result** . John Wiley and Sons, Inc.