

## [آليات تفعيل مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان]

إعداد الباحث:

[عبدالعزیز بن حمد بن سعيد الدغاري]

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى اقتراح آليات لتفعيل مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، كما هدفت إلى معرفة الفروق التي تعزى إلى بعض المتغيرات وهي: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. ولأجل ذلك، طوّر الباحث أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من (63) فقرة موزعة على محورين وهما: واقع المشاركة بين مديري المدارس والوزارة، ومعوقات تفعيل المشاركة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على عينة مكونة من (293) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة مسقط. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة. أظهرت النتائج أن واقع المشاركة بين مديري مدارس التعليم الأساسي ووزارة التربية والتعليم في وضع الخطط الاستراتيجية التربوية جاء بمستوى ضعيف في المحورين أعداد الاستراتيجية وتطبيقها، وبمستوى متوسط في المحورين التقييم والمتابعة، وأما معوقات التخطيط الاستراتيجي التربوي فقد جاءت بمستوى متوسط. وفيما يتعلق بنتائج المتغيرات الديمغرافية، فقد كانت الفروق دالة بين الجنسين في محور التقييم والمتابعة، وفي الواقع بشكل عام لصالح الإناث، ودالة كذلك في متغير المسمى الوظيفي في البندين تطبيق الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة، وفي الواقع بشكل عام لصالح المدير المساعد، وغير دالة في متغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية، وتدريب مديري المدارس على ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية متعددة إعداداً جيداً حيث تتماشى مع المتطلبات الحالية وقائمة فعلاً على احتياجاتهم التدريبية الفعلية، واثراء مديري المدارس بأحدث المستجدات التربوية لمواكبة التحولات والمتغيرات التي يشهدها مجال الادارة المدرسية في سلطنة عمان، بالإضافة إلى المشاركة المباشرة من قبل مديري المدارس في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها، كما تم تقديم آليات إجرائية حول مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية.

## [Mechanisms of Activating the Participation of Basic Education Schools Principles in Making Strategic Plans for the Ministry of Education in Oman]

[Abdulaziz Hamed Said ALdaghari & Abdulaziz ALmaaytah]  
[Prof.Dr. at the College of Arts and Publicity, Universite of Nizwa]

### Abstract:

This study aims at suggesting ways to encourage Principles participation in making the strategic plans for the Ministry of Education in Oman. It also aims to discover the differences which are caused by some factors like gender, qualifications, job titles and years of experiences.

For that the researcher used a questionnaire consists of 63 phrases divided into two aspects. The first one is about the real principles participation with the Ministry of Education in Oman and its hinders. After making sure of the results. significant and its consistency, the questionnaire was applied on 293 principles and vice principals, male and female in Muscat Governorate, Basic Education Schools. To answer this questionnaire, the researcher depended on standard deviations and (T) tests to measure the results of the study. The results show that there is a weak level of school principals participations, especially in designing the strategic plan and an average level in evaluating and following. For the strategic planning hinders, they were also average.

The demographic factors revealed that female and male principles have differences in the following up and evaluation. The result was for the female principles and vice principals in applying strategic evaluation and following up.

Recommendations- :

School principals and vice principals should effectively

participate in planning the Ministry of Education strategy. They should also attend courses to enrich their knowledge in the field of school administration. School principals should plan, evaluate and achieve these training courses and introduce the strategic plan procedures. Principles should participate effectively and directly in planning the training programme, applying and evaluating them. Also, they should introduce methods in principals participating in strategic planning applying.

### المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي المرتكز الأول الذي تتكئ عليه أنظمة الأمم في تطورها وتقدمها ومواكبتها للمستجدات الحديثة في جميع المجالات المختلفة، وقد يكون لها بالغ الأثر في تغيير بعض المصطلحات الاجتماعية والسلوكية والتربوية والاقتصادية والإنتاجية وغيرها، حيث يتم اتخاذ القرارات في ضوء التخطيط الاستراتيجي الفعال، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي الوظيفة المحورية الأولى في العمليات الإدارية بشكل عام والفنية بشكل خاص، فلو أخذنا المصطلح على المستوى العام للتربية فيعتبر من الأسس المهمة في العملية التعليمية التعلمية بمنظوماتها المختلفة، وذلك لما هو موجود في عصرنا الحاضر من التأثيرات المباشرة للعولمة، وما تحويه من قنوات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات الرقمية والخطية وتأثيرها على عملية التخطيط الاستراتيجي؛ فالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون مبنياً على أسس علمية تتصف بالوضوح وذا رؤية مستقبلية ثابتة حتى تلبى الطموحات التي وضعها المخططون التربويون، كما أن التخطيط الاستراتيجي التربوي يحتاج إلى فكر واسع مستنير لديه المعرفة الشاملة في الوقوف على العقبات التي قد تسببها العولمة بمعناها العام، كما يمتاز هذا الفكر بأنه يستطيع الوقوف على نقاط القوة والضعف لتعزيز نقاط القوة والوقوف على نقاط الضعف وإجراء التعديلات والحلول المناسبة لها، وبعدها إلى التنفيذ والتطبيق، لاستخراج قرار تخطيطي استراتيجي متين وقوي وفعال.

يعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي أنه مجموعة منظمة من الأشخاص تتصف بامتلاكهم قدرات ومهارات وكفايات متنوعة (سياسية - تربوية - اجتماعية - اقتصادية - فكرية - ثقافية) وقادرة على التطوير والتحسين ومواكبة التطورات، وذلك من أجل التنبؤ السليم بوضع رؤية ثاقبة مستقبلية للمؤسسة على المستويين القصير والبعيد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة التي رسمت للمؤسسة.

إن التخطيط المدروس من أكبر أسباب النجاح ولنا في ذلك، مثلاً، رسول الله عليه الصلاة والسلام عندما خطط للهجرة تخطيطاً سليماً وثيقاً حيث وضع رسول الله برنامجاً مدروساً ليتجنب ملاحقة قريش له ويصل إلى يثرب بسلام وأمان رغم أن الله تعالى تكفل بحمايته وحفظه، إلا أنه أخذ بالأسباب ليعلم أمته العمل والجد والاجتهاد التي بها تتحقق الآمال .

إن النظرة المستقبلية يوجها إليها المولى عزوجل من خلال أهداف واضحة محددة ومتينة وضعت وصممت لنوعية الإجراءات لضمان تنفيذ الخطة، ويتجلى ذلك في الآيات الكريمة، قال تعالى "يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعَ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزَرَّعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُخْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَغَصُّرُونَ (49)" (يوسف، 46-49)، كما جاء مؤشراً أيضاً في القرآن الكريم في سورة يوسف عليه السلام من خلال تفسير يوسف عليه السلام رؤية عزيز مصر بإذن الله تعالى بأن البلاد سوف تمر بسنوات جفاف وقحط من خلاله ينعدم الإنتاج؛ فحدد من خلاله الاحتياط اللازم لهذه السنوات، وهو ضرورة وجود الاحتياط من خلال الاسترشاد في الاستهلاك وادخار الفائض.

كما أن المشاركة في رسم ووضع الخطط الاستراتيجية لها دور فعال من خلال وضع خطط فعالة تنير بها خارطة الطريق الحاضرة والمستقبلية، وذلك امتثالاً لقول المولى عزوجل في سورة آل عمران الآية (159) وشاورهم في الأمر، وقوله تعالى في سورة الشورى الآية رقم (38) (وأمرهم شورى بينهم) صدق الله العظيم. ومن ذلك يعتبر مديري المدارس أحد أهم الركائز الأساسية التي تركز عليها الوزارة في عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي كون وظيفته تنفيذية ولها علاقة مباشرة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بمختلف الجوانب، ومن ذلك فلا بد من مشاركتهم في وضع الخطط الاستراتيجية حتى يتم تدارك الأخطاء واستبدالها بالحلول المناسبة في أسرع وقت ممكن.

### مشكلة الدراسة:

من خلال خبرة الباحث هناك جهود كبيرة جداً تبذل من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من خلال الخطة الخمسية الأولى من العام (1980-76)، وحتى الخطة الخمسية التاسعة (2015-2020) وذلك من أجل تطوير الخطط الاستراتيجية التربوية على المستوى العام، وتطوير المنظومة التعليمية بمجالاتها المختلفة من خلال تطوير المفاهيم والأنماط والمهام والأهداف بشقيها العامة والخاصة، وتوفير الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة أكاديمياً وتربوياً، فمن خلال الخبرة التربوية الإدارية والفنية كمدير مدرسة، يشير الواقع المحلي إلى ضرورة وجود المزيد من الدراسات والآليات والمقترحات حول تدعيم تفعيل المشاركة بين مديري مدارس التعليم الأساسي ووزارة التربية والتعليم في رسم ووضع الخطط الاستراتيجية التربوية، مع وجود بعض القصور في الممارسات من خلال امتلاك المهارات الفكرية التصورية المستقبلية التربوية، ويتضح ذلك من خلال الممارسات الإدارية والفنية والتدريسية المتمثلة في الجهة التنفيذية (المدارس)، كما أن الواقع الحالي يشير إلى الحاجة الماسة إلى وجود مقترحات لتفعيل المشاركة بين مديري مدارس التعليم الأساسي ووزارة التربية والتعليم في وضع الخطط الاستراتيجية التربوية على المستوى العام، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة الحوسني (2008)، والسعدي (2011) بضرورة

اشراك المديرين والمساعدين في اللقاءات التربوية والمؤتمرات والندوات والآخذ بآرائهم، والتأكيد على مبدأ المشاركة في وضع استراتيجيات التخطيط.

### أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة واقع مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم؟
- 2- مامعوقات مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تصورات مديري المدارس ومساعدتهم لدرجة واقع مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة؟
- 4- ما الآليات المقترحة لتفعيل مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم؟

### أهداف الدراسة:

- 1/ معرفة الواقع الحقيقي لدرجة مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في رسم ووضع الخطط الاستراتيجية العامة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- 2/ الوقوف على معوقات مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 3/ تقديم مقترحات وآليات مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في رسم ووضع الخطط الاستراتيجية التربوية على المستوى العام لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

### أهمية الدراسة:

- 1/ توضيح آليات مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في وضع الخطط الاستراتيجية بشكل عام.
- 2/ تساهم هذه الدراسة في إثراء مديري مدارس التعليم الأساسي بالمهارات والمعارف والأساليب المتعلقة بالعمل الإداري بمختلف الجوانب.
- 3/ تطرح هذه الدراسة توصيف نظري جديد للتشاركية الفاعلة بين الإدارات العليا والإدارة التنفيذية.
- 4/ كما أنها قد تكون نقطة بداية وانطلاقة لمزيد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:-** تسعى هذه الدراسة إلى تقديم آليات حول مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في وضع ورسم الخطط الاستراتيجية التربوية العامة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، من خلال التركيز على محورين وهما: واقع المشاركة بين مديري مدارس التعليم الأساسي ووزارة التربية والتعليم، ومعوقات مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم وكيفية مواجهتها كما تتحدد نتائج هذه الدراسة فيما توفر لآداتها من درجات الصدق والثبات، فضلاً عن دقة ونزاهة وموضوعية أفراد العينة في استجاباتهم على فقرات آداتها.

**الحدود المكانية:-** تشمل الدراسة المدارس الحكومية مختلفة الحلقات التعليمية.

**الحدود الزمانية:-** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي (خريف) 2017م.

**الحدود البشرية:-** اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي.

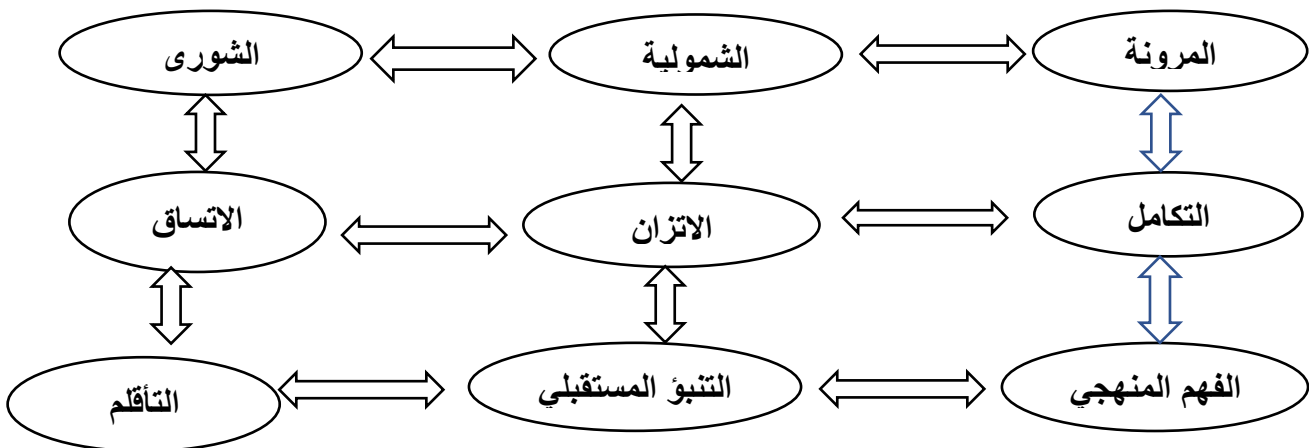
### مصطلحات الدراسة:

- المشاركة : المشاركة الفعلية المباشرة لمديري المدارس في وضع الخطط متعددة الجوانب واتخاذ القرارات المناسبة والفعالة. وكما تقيسها ادارة الدراسة التي طورها الباحث لهذا الغرض.
- التخطيط الاستراتيجي التربوي : إلى أنه عبارة عن عمل ميداني تخطيطي تربوي قصير المدى وبعيد المدى مبرمج ومنظم ومستمر من أجل تنفيذ أهداف السياسة التعليمية العليا، وإمدادها بما هو جديد ومستحدث لمواكبة التطورات التعليمية العالمية وبما يتناسب مع القيم والعادات والتقاليد، موظفاً لجميع الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية لتنفيذ الخطط والأهداف التربوية على المستوى العام.

### الاطار النظري والدراسات السابقة :

يعد التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساسية لبناء الأوطان وفق منهجية علمية مدروسة، حيث يعد التفكير الاستراتيجي أحد المفاهيم المستحدثة في الميدان الإداري، ذلك أن هذا المفهوم كان منشأه في الميدان العسكري بداية، ثم توسع استعماله بعد ذلك ليشمل الميادين المدنية الأخرى، بما في ذلك الميدان الإداري، حيث غدا التخطيط الاستراتيجي أداة هامة ورئيسة في تفعيل العمل الإداري ذلك أنه يوجهه نحو المستقبل بما يضمن فاعلية الأداء الراهن، وإن كان مصطلح الاستراتيجية مستجداً في القاموس الإداري إلا أن مصطلح التخطيط ليس كذلك، حيث إن الاستراتيجية أعطت للتخطيط صبغته المستقبلية بعيدة الأمد، إضافة إلى آليات الاستعداد لمواكبة تغيراته، فهذا أخرجت التخطيط من إطاره الزمني والمكاني الضيقين ليشمل مختلف المتغيرات المؤثرة على أداء المؤسسة سواء في الزمن الراهن أو المستقبل و هذا من خلال أدوات التحليل الاستراتيجي (ياسين، 2010). ويرى الباحث أنه كلما كان التخطيط الاستراتيجي سليم وفعال ويتميز بالمنهجية العلمية المدروسة، فإنه يعتبر من الأسس والمرتكزات المهمة التي تبنى عليها الأوطان حتى يكون التخطيط صالحاً حاضراً ومستقبلاً يتماشى مع المتطلبات العصرية والحاضرة والتطلعات المستقبلية ومواكبة للعولمة وتأثيراتها الزمنية المفاجئة.

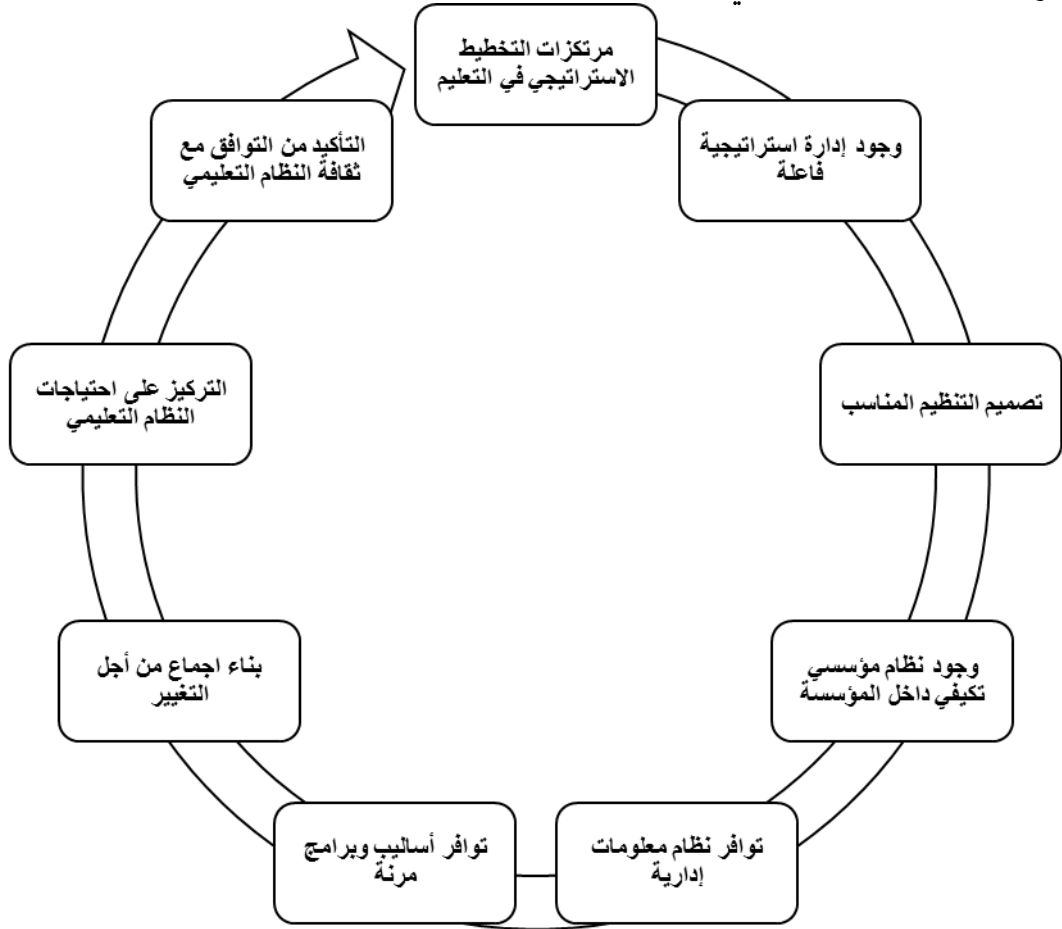
### خصائص التخطيط الاستراتيجي :



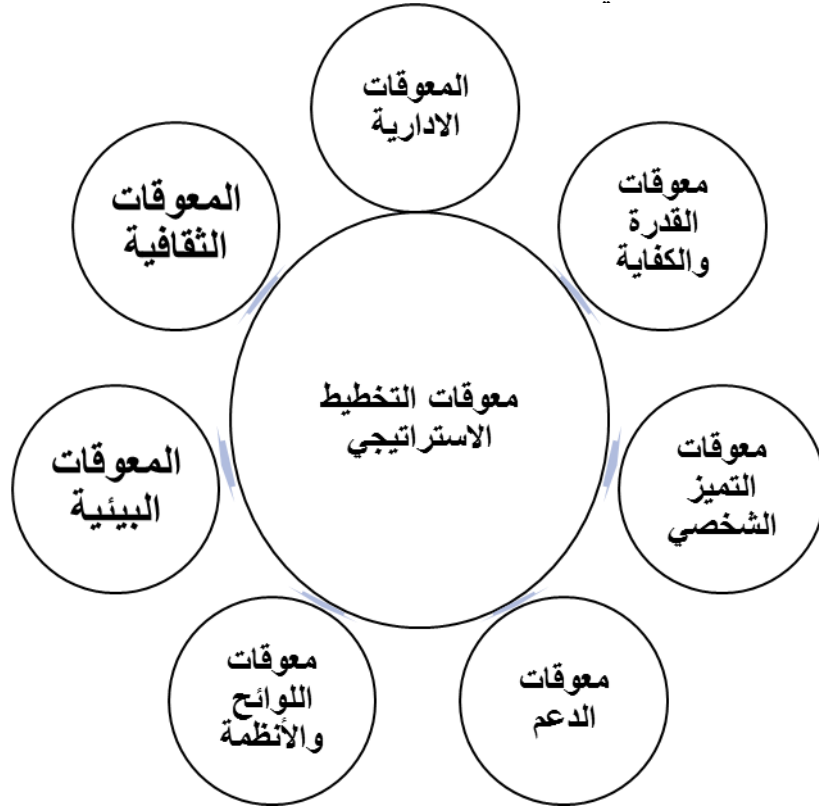
الشكل رقم (2) خصائص التخطيط الاستراتيجي - (مخطط من تصميم الباحث)

- المرونة: - وذلك للتكيف مع المتطلبات المستقبلية لمواجهة التغيرات المفاجئة أو العولمة وكذلك التغيرات البيئية الطارئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.
- التكامل: - التنسيق المنسجم بين الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي، وتوافقها، مع الأهداف الخاصة للمنظمة وبيئتها، والتنسيق الثقافي للقائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الفهم المنهجي: - وهي عبارة عن توليد أفكار وأساليب وطرق للحصول على معلومة علمية تنير بها استراتيجيات التخطيط من حيث ترتيب الأولويات وتنظيمها.
- الشمولية: - أن تكون عامة تحوي جميع المتطلبات (المجتمعية - البيئية - الثقافية - الإنسانية - الاقتصادية).
- الإيزان: - أن تكون عناصر التخطيط الاستراتيجي معتدلة، ولها دور فعال في عمل المنظمة.
- التنبؤ المستقبلي: - ويقصد به فهم وإدراك المستقبل سواء في دعم الجوانب الإيجابية وتعزيزها، وتجنب الجوانب السلبية واقتراح الحلول والبدائل المناسبة لها، كما يساعد التنبؤ المستقبلي في معرفة احتياجات المنظمة (المادية-البشرية- المعنوية).
- الشورى: - يهدف ذلك الى تبادل الخبرات وأخذ الآراء من المتخصصين والخبراء في عمل المنظمة.
- الاتساق: - أن تكون جميع خصائص التخطيط الاستراتيجي تعمل على منظومة متناغمة وتتميز بالانسجام، وتكون خالية من أية تناقضات قد تؤثر في عمل المنظمة ومستواها.
- التأقلم: - عبارة عن بقاء بنود الخطط الاستراتيجية على مر الزمن والذي عين بوقت معين بحيث يحدث توازن بين بنود الخطة الاستراتيجية ومتطلبات المنظمة الحاضرة والمستقبلية.

## مرتكزات التخطيط الاستراتيجي:



## معوقات التخطيط الاستراتيجي:



- المعوقات الإدارية: تتمثل في ضعف التنسيق بين أعضاء لجنة التخطيط والمؤسسات الأخرى التابعة للمؤسسة التعليمية، ومحدودية المؤتمرات واللقاءات الداخلية على المستوى الداخلي للبلد، وعلى المستوى الخارجي، كما أن قلة الورش التعليمية والدورات التدريبية والتأهيلية لها دور في أن تكون عائقاً للتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى ذلك كثرة الأعباء الملقة على عضو لجنة التخطيط مما يؤدي ذلك إلى البعد عن التخصصية من خلال العمل المطلوب، وعدم التنظيم الجيد ما يؤدي ذلك إلى ضعف مستوى المؤسسة، وحب الأنا من البعض والسيطرة على القرارات، إضافة إلى ذلك عدم توفر البيانات الكمية عن المناطق التي تخدم المؤسسة. وضبابية وضوح الرؤية والرسالة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.
- معوقات القدرة والكفاية: وهي المواصفات التي يجب أن يتحلى بها رئيس وأعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي مثل عدم امتلاك مهارات القدرة على اعداد الخطة، وعدم مراعاة العلاقات الإنسانية، واتباع الطرق والأساليب والوسائل التقليدية الغير مناسبة، وعدم تطوير عمليات التفكير الذهني لمعرفة الحاضر ودعم الجوانب الإيجابية والتمكن بالبدائل للجوانب السلبية، وعدم امتلاك مهارات استشراق المستقبل وذلك بالتنبؤ عن المشكلات المستقبلية التي تعيق عمل لجنة التخطيط الاستراتيجي ومحاولة تفاديها.
- معوقات التميز الشخصي: وهو الخلط وعدم الفهم بين الأهداف السياسية العامة من التخطيط الاستراتيجي، وأهداف المؤسسة الخاصة، وعدم الاستجابة الحقيقية لتطوير الذات وابقائها على الوضع التقليدي.
- معوقات الدعم: وهي قلة الدعم المادي لتطوير المؤسسة والمعنوي كتحفيز الأفراد وتشجيعهم.

- معوقات اللوائح والأنظمة: وذلك بعدم وجود لوائح وأنظمة وتشريعات لضبط سير العمل في وضع الخطط الاستراتيجية، وصدور بعض الأنظمة التي لاتخدم المؤسسة وبعبدة كل البعد عنها.
- المعوقات البيئية: وهو عدم فهم عادات وتقاليده ورغبات المجتمع وخاصة في الدول الكبيرة باتساع رقعتها الجغرافية، كما أنه قد تكون الأنظمة والتشريعات غير مناسبة لبعض المجتمعات.
- المعوقات الثقافية: وهي عدم الاطلاع على تجارب الآخرين، ومحدودية القراءة والخوض في مضامين التخطيط الاستراتيجي، والفهم الجيد للمطلوب وترجمته على ارض الواقع.
- ويعقب الباحث على أن التخطيط الاستراتيجي ليس عبارة عن قول وحديث يتم ابرازه بالمدح والثناء في كل جوانب وممرات المؤسسة، "نحن مؤسسة متميزة ورائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي ونهدف إلى.....؟" ويكون هذا حديث ينتهي بانتهاء الدوام الرسمي، بل التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق الأهداف على المستوى العام في المؤسسة، والوصول إلى أرقى المستويات في مختلف مجالات العمل والتأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ومن هذه المعوقات فإننا يمكننا القول: بأنه توجد هناك مسببات لهذه المعوقات يمكن توصيفها كالتالي: -**
- معوقات مرتبطة على القائمين من الإدارة العليا للمنظمة التربوية: وعلى سبيل المثال عدم المتابعة، وعدم الفهم الجيد للسياسة المطلوبة، الأفكار التقليدية وعدم التجديد في الطرح، محدودية تقديم الدعم الفني والمادي والمعنوي والاداري للقائمين والمنفذين لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- معوقات مرتبطة على الأفراد المنفذين لعملية التخطيط الاستراتيجي التربوي: عدم المشاركة لباقي فئات المنظمة لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم امتلاك مهارات التفكير والثقافة اللازمة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، قد تكون الواقعية والأمانة بعيدة عن بعض الافراد، واختلاف الأفكار من شخص الى شخص قد يؤثر في تنفيذ بنود التخطيط الاستراتيجي.
- معوقات مرتبطة بالتنفيذ: عدم إعطاء الصلاحيات وتوزيع المهام لأفراد المنظمة، فرض الكلمة بين المجموعات قد يؤدي إلى صراع بين أفراد العمل وبالتالي يؤدي إلى تداخل المهام والوظائف وتباين في وجهات النظر.

### الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية

هدفت دراسة السرحني (2010) إلى التعرف على مدى وضوح وممارستهم للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين، والتعرف على المعوقات التي تواجه الأفراد أثناء ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود نسبة متوسطة من وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم، وأوضحت الدراسة بأن نسبة 43.24% لديهم وضوح بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما جاءت نسبة 56.67% من المديرين ليس لديهم فهماً واعياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة أن هناك مستوى متوسط من المعوقات التي تم البحث عنها في الدراسة، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لخصائص الوظيفة والشخصية.

وقام الساعدي (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية الممارسات التخطيطية للقادة التربويين في المديرية التعليمية في المحافظات التعليمية لعملية التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، استخدمت الدراسة الاستبانة، ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن درجة مساهمة القادة التربويين في توفير المعلومات الإحصائية الضرورية لخطة الوزارة كانت بدرجة عالية، وأن القادة التربويين يتقيدون بتنفيذ الخطط التربوية، كما أنهم ملتزمون بالتوقيت الزمني للخطة وذلك لضمان نجاحها، كما

انهم يقومون بإعداد تقارير خاصة بالخطط إلى الجهات العليا بالوزارة، إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة توصلت إلى ضعف الورش التدريبية أو الدورات خاصة بمجال التخطيط لبعض القادة التربويين، وغالباً وضع هذه الخطط لا تأتي من المحافظات التعليمية التي تعتبر جهة تنفيذية للخطط والتي تمثل الميدان، بل تأتي من الجهات العليا بالوزارة، ويؤدي ذلك إلى ضعف التواصل المباشر بين الجهات العليا والميدان التربوي، وينتج من ذلك عدم التوازن بين الخطط واحتياجات الميدان متمثلاً ذلك في العملية التعليمية.

وأجرت **أمبوسعيد (2012)** دراسة تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان في عدد أربع مناطق تعليمية بسلطنة عمان، وتكونت عينة هذه الدراسة (مجتمع الدراسة) من (90) مديراً و(954) معلماً من مختلف المناطق التعليمية الأربع، ونظراً لكبر حجم العينة فقد مثلت (5%) من مجتمع الزيارة موزعين على المحافظات التعليمية على أساس نسبة عدد المديرين والمعلمين في كل محافظة تعليمية (مجتمع الدراسة)، ومن أبرز توصيات الدراسة بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي في مدارس السلطنة في ضوء المعايير العالمية لمعايير الجودة الشاملة، وأعداد دراسة عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المديرية التعليمية بالمحافظات في ضوء معايير الجودة الشاملة، وانتهت الدراسة بتصور مقترح من أجل ممارسة التخطيط الاستراتيجي منها عقد دورات تدريبية مستمرة لإكساب المديرين والمعلمين أساليب علمية في مجال تحليل البيئة الخارجية وتعيين خبير في كل مدرسة معني بعملية التخطيط وتحليل البيئة الخارجية، وتقترح الدراسة ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية والفنية على المديرين والمعلمين واتضح ذلك من خلال القصور في المتابعة والتقويم، ويظهر ذلك من خلال النتائج الدراسية الميدانية للباحثة وما استعرضته في الأدب النظري لدراساتها.

وأجرت **عيسان (2014)** دراسة هدفت إلى تقديم إجراءات مقترحة يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس العمانية، في ضوء نماذج أليسون وكي (Allison & Kaye)، تم اختيار عينة عشوائية من 50 معلماً من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في أربع محافظات عمانية. تبين من خلال النتائج ما يلي: أن مستوى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ككل وكذلك مستوى ممارسة مراحلها الفرعية من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة تقع في المدى المتوسط، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع وذلك لصالح المعلمات بمعنى أن الإناث أكثر إدراكاً لتوافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارسهن من المعلمين الذكور، ولا يوجد تأثير لاختلاف الخبرة أو مستوى المدرسة في تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمدارسهم، فمن أبرز الصعوبات التي تحد من قدرة مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان على تطبيق التخطيط الاستراتيجي نقص الوعي لدى المديرين والمعلمين بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وقلة إدراكهم لأهميته، ونقص التنمية المهنية في مجال التخطيط الاستراتيجي وقلة توافر دورات متخصصة لإعداد الخطط الاستراتيجية بالمدارس، ونقص الدعم من الإدارة العليا للمدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي وضعف التنسيق بين صانعي القرار والمنفذين على المستوى المدرسي. تأسيساً على نتائج الدراسة تمت صياغة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي بسلطنة عمان.

بينما قام **العمرات (2014)** بدراسة هدفت على تعرف مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، استخدمت الدراسة أسلوب البحث الوصفي، واقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس البنات وذلك باختيار عينة عشوائية مكونة من (202) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن تقدير أفراد عينة الدراسة لامتلاك مديري ومديرات مدارس تربية البنات لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة)، وأوصت هذه الدراسة إلى ضرورة

تدريب مدراء المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي، والتقليل من معوقات البيئة الداخلية للمدرسة، وزيادة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

أما **دراسة الحضرمية (2015)** فهدفت إلى التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مدارس ما بعد التعليم الأساسي في محافظة مسقط، والكشف عن أثر اختلاف متغيرات الجنس، والوظيفة، والخبرة، في فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وزعت على (250) فرداً من عينة الدراسة من الهيئة الإدارية والأخصائيين الاجتماعيين والمعلمين الأوائل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة صياغة مسمى الأمن والسلامة إلى مسمى إدارة الأزمات المدرسية، تشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات مكون من (الإداريين والمعلمين والطلبة وعضوية مجلس الآباء والأمهات)، العمل على تحليل التخطيط الاستراتيجي لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية، التنبؤ المبكر للأزمات المدرسية، وإعداد برامج تدريبية مستمرة للإعداد الجيد ورفع كفايات فريق عمل إدارة الأزمات في كل مدرسة.

### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة **ديرسيك وآخرون (Duserick, at, al, 2007)** إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال والقيادة على الرضا الوظيفي للعاملين، استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، باستخدام استبانة تم تطبيقها على (150) فرداً في ولاية نيويورك، ومن أبرز نتائج الدراسة أن فاعلية استخدام القيادة للتخطيط الاستراتيجي يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة بالنسبة إلى البرامج المقدمة، والأنشطة، والمناهج الدراسية، ووسائل التكنولوجيا، وذلك بتشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة المتميزة، واعطاءهم أحقية التعبير الحر عن آراءهم، وتطبيق مبدأ المساواة العادلة بين العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة.

أما **دراسة التنكورت (Altinkurt, 2010)** التي هدفت إلى تحديد مواقف موظفي مديريات التربية الوطنية ومديري المدارس في مدينة كوتاهية بتركيا من التخطيط الاستراتيجي، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وفي سبيل الوصول إلى النتائج كما استخدمت الدراسة الاستبانة بهدف الوصول كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتطبيقها على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (176) موظفاً ومديراً، وقد توصلت الدراسة أن موقف موظفي المديرية الإقليمية للتعليم في كوتاهية ومديري المدارس بشكل عام كان موقف إيجابي نحو التخطيط الاستراتيجي، كما أن عدد من عينة الدراسة كانت لهم مواقف سلبية مثل عدم الثقة والمقاومة في بعض القرارات، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن السبب الرئيسي لانعدام الثقة ومقاومة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي هو عدم توفر البيانات والمعلومات ووجود نقص حاد بالبيانات والمعلومات.

اعتمدت دراسة **ونجالا ورايا (Wanjala & Rariy, 2014)** على المقابلات في جمع المعلومات من (47) مشاركاً من الموظفين في مدرستين ثانويتين في كينيا إلى جانب استخدام أسلوب المناقشات الجماعية وتحليل الوثائق، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك عدة عوامل قد تسهم في نجاح أو إعاقة التخطيط الاستراتيجي من أهمها المعرفة والوعي والفهم بعمليات التخطيط الاستراتيجي، والدعم اللوجستي الفني، والأساليب المتبعة في القيادة، والموارد المالية.

### منهج الدراسة:

اعتمدت المنهج الوصفي (التحليلي)، لأنه من المناهج المناسبة في جمع البيانات و التفسير والتحليل العلمي، لوصف ظاهرة معينة أو مشكلة محددة.

## مجتمع الدراسة وعينتها :

يتألف مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي والمدراء المساعدين والمديرات المساعداً بمختلف مستويات الحلقات التعليمية الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، والبالغ عددهم من النوعين (308) مديراً ومساعداً، وذلك حسب الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الصادر عن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان للعام الدراسي 2016/2015م (وزارة التربية والتعليم، 2015، ص94- ص96- ص98).  
**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير بناء استبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المكونة من (73) فقرة موزعة كالتالي : (42) فقرة خاصة بالمحور الأول واقع المشاركة بين مديري المدارس والوزارة موزعة على مراحل وهي : الإعداد ، تطبيق الإستراتيجية ، التقييم والمتابعة ، وتكون المحور الثاني المعوقات من (31) فقرة ثم أصبحت الإستبانة بعد تحكيمها مكونة من (63) فقرة، موزعة على (34) فقرة في المحور الاول و (29) فقرة في المحور الثاني.  
**ثبات أداة الدراسة:**

للتحقق من ثبات صدق الأداة، تم احتساب معامل ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، للأداة بشكل شامل والمحاور كل على حدة، وذلك بعد تطبيقها على عينة مكونة من (50) فرداً موزعة بين عدد (15) فرداً من فئة مدري المدارس من الجنسين من محافظة الداخلية، وعدد (35) فرداً من محافظة مسقط عينة الدراسة.  
**صدق أداة الدراسة:**

للتأكد من صدق أداة الدراسة ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين وذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التعليمية والتخطيط الاستراتيجي التربوي ومن لهم علاقة بموضوع الدراسة ، بالإضافة إلى متخصصين في مجال التقويم والقياس من جامعة نزوى ، وجامعة السلطان قابوس ، وكلية التربية بالرساق ، ووزارة التربية والتعليم ، وذلك لأبداء ملاحظاتهم وأراءهم حول وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية ومدى انتمائها للمحاور ، وما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات ، وبعد عرض الاستبانة على (13) محكماً أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (63) فقرة تقيس واقع المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بين مديري مدارس التعليم الأساسي ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، موزعة على (34) فقرة في المحور الاول و(29) فقرة في المحور الثاني، والملحق (3) يبين محاور ومراحل الاستبانة بعد التحكيم النهائي.  
وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، بما يتلاءم وأهداف الدراسة، وبعد التعديلات السابقة لأداة الدراسة في صورتها الأولية ، تم اعتماد (63) فقرة في أداة الدراسة النهائية.  
**ثبات اداة الدراسة :**

للتحقق من ثبات صدق الأداة، تم احتساب معامل ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، للأداة بشكل شامل والمحاور كل على حدة، وذلك بعد تطبيقها على عينة مكونة من (50) فرداً موزعة بين عدد (15) فرداً من فئة مدري المدارس من الجنسين من محافظة الداخلية، وعدد (35) فرداً من محافظة مسقط عينة الدراسة.

### معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| المجال                                                                        | عدد الفقرات | معامل ألفا |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
| الاعداد                                                                       | 19          | 0.88       |
| تطبيق الاستراتيجية                                                            | 5           | 0.80       |
| التقييم والمتابعة                                                             | 10          | 0.82       |
| واقع المشاركة بين مديري المدارس ووزارة التربية والتعليم                       | 29          | 0.89       |
| معوقات مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم | 34          | 0.92       |

### المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) إحصائياً وفقاً لطبيعة الدراسة وأسئلتها، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، عن طريق المعالجات الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة ومحاورها.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة واقع المشاركة بين مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط ووزارة التربية والتعليم، ولمعرفة معوقات هذه المشاركة.
3. اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة أثر متغير: النوع، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجالات الاداة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

| رقم المجال | المجالات           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|------------|--------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 3          | التقييم والمتابعة  | 1.78            | 0.42              | 1      | متوسطة  |
| 1          | مرحلة الاعداد      | 1.62            | 0.37              | 2      | قليلة   |
| 2          | تطبيق الاستراتيجية | 1.48            | 0.47              | 3      | قليلة   |
| الأداة كلى |                    | 1.65            | 0.35              | قليلة  |         |

يتضح من الجدول أن جميع قيم المتوسط الحسابي تعبر عن المستوى (متوسطة- قليلة) حسب تقديرات أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (1.65) وانحراف معياري بلغ (0.35)، وأن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على مجال الدراسة في المجالات تراوحت ما بين (1.48 – 1.78)، وانحرافات معيارية بلغت ما بين (0.37-0.47)، حيث حصل مجال الاعداد على متوسط حسابي (1.62)، وانحراف معياري بلغ (0.37) بمستوى (قليلة)، كما حصل مجال تطبيق الاستراتيجية على متوسط حسابي (1.48) وانحراف معياري بلغ (0.47) بمستوى (قليلة)، أما مجال التقييم والمتابعة حصل على متوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري بلغ (0.42) بمستوى (متوسطة)، حيث حصل مجال مرحلة التقييم والمتابعة على أعلى مستوى (متوسطة) وهو المجال الوحيد الذي حصل على هذا المستوى، وبذلك اعتبر هذا المجال أكثرها تفضيلاً وإمكانية

للتطبيق من قبل أفراد مجتمع الدراسة على درجة مستوى جميع المجالات يليها بالترتيب التنازلي المجال الاول (الاعداد) والثاني (تطبيق الاستراتيجية) بدرجة مستوى (قليلة). ولمعرفة تقديرات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات كل فقرة من مجال الإعداد، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي بالترتيب التنازلي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال الإعداد مرتبة تنازليا

| م  | الفقرات                                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 14 | ضعف الوعي لدى المخططين الاستراتيجيين بكفاءة بعض مديري المدارس في عملية التخطيط                                 | 1.96            | 0.77              | متوسطة  |
| 8  | يشارك مديرو المدارس في تحديد العوامل الاستراتيجية التي تحدد الرؤية المستقبلية للمدرسة                          | 1.88            | 0.77              | متوسطة  |
| 2  | تعمل الوزارة على الحد من الآخذ بآراء ومقترحات مديري المدارس حول وضع الخطط الاستراتيجية                         | 1.83            | 0.70              | متوسطة  |
| 7  | يشارك مديرو المدارس في عملية تقييم البيانات والمعلومات التي نحصل عليها من عملية التحليل البيئي للمدرسة         | 1.83            | 0.74              | متوسطة  |
| 10 | يقوم مديرو المدارس بموافاة الوزارة بالتنبؤات المستقبلية للأحداث المحتملة التي تحدث في المدرسة                  | 1.78            | 0.71              | متوسطة  |
| 9  | يقدم مديرو المدارس للوزارة بمعلومات تاريخية تجسد الماضي والحاضر والمستقبل عن المدرسة                           | 1.76            | 0.72              | متوسطة  |
| 6  | يسهم مديرو المدارس في عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل لدعم الخطط الاستراتيجية                            | 1.73            | 0.67              | متوسطة  |
| 11 | توجد شراكة حقيقية بين الوزارة ومديري المدارس في إنشاء قواعد معلوماتية حول المشكلات الحالية والمستقبلية للمدرسة | 1.61            | 0.64              | قليلة   |
| 16 | تحرص الوزارة على عقد لقاءات دورية مستمرة مع إدارات المدارس حول التخطيط الاستراتيجي                             | 1.60            | 0.69              | قليلة   |
| 13 | توجد قوانين واضحة لمعنى الشراكة                                                                                | 1.59            | 0.63              | قليلة   |
| 12 | تطلب الوزارة من مديري المدارس تقديم تصور شامل ودقيق عن إعداد الخطة الاستراتيجية                                | 1.58            | 0.70              | قليلة   |

|    |                                                                                          |      |      |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 17 | يوجد فهم مشترك بين الوزارة ومديري المدارس حول فهم خطوات تنفيذ الخطط الاستراتيجية         | 1.58 | 0.61 | قليلة |
| 18 | تشرك الوزارة مديري المدارس في إعداد وإقرار البرامج والمشاريع التربوية                    | 1.53 | 0.64 | قليلة |
| 19 | يشارك مديرو المدارس الوزارة في وضع الإجراءات المناسبة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية          | 1.49 | 0.62 | قليلة |
| 15 | تحرص الوزارة على إشراك مديري المدارس في صنع القرارات                                     | 1.47 | 0.59 | قليلة |
| 3  | تشرك الوزارة مديري المدارس في اقتراح البرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية | 1.46 | 0.60 | قليلة |
| 5  | تشرك الوزارة مديري المدارس في صياغة القوانين                                             | 1.44 | 0.57 | قليلة |
| 4  | تشرك الوزارة مديري المدارس في صياغة الإجراءات التي تستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي   | 1.41 | 0.59 | قليلة |
| 1  | تشرك الوزارة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية                                     | 1.29 | 0.51 | قليلة |

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال الإعداد تراوحت ما بين (1.29-1.96)، وانحرافات معيارية بلغت ما بين (0.51-0.77)، حيث حصلت أغلبية الفقرات على مستوى (قليلة) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (1.29-1.61) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.51-0.64)، يليها المستوى الثاني (متوسطة) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (1.73-1.96) وانحرافات معيارية بلغت ما بين (0.67-0.77)، وذلك وفقاً لمعيار الحكم الذي تم ذكره سابقاً في المعالجة الإحصائية بالفصل الثالث، حيث حصلت الفقرة (14) والتي تنص على "ضعف الوعي لدى المخططين الاستراتيجيين بكفاءة بعض مديري المدارس في عملية التخطيط" على أعلى مستوى متوسطة بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وحصلت الفقرة (6) والتي تنص على "يسهم مديرو المدارس في عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل لدعم الخطط الاستراتيجية" على أقل مستوى (متوسطة) بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري بلغ (0.67)، كما حصلت الفقرة (11) والتي تنص على "توجد شراكة حقيقية بين الوزارة ومديري المدارس في إنشاء قواعد معلوماتية حول المشكلات الحالية والمستقبلية للمدرسة" على أعلى مستوى (ضعيفة) بمتوسط حسابي (1.61) وانحراف معياري بلغ (0.64)، وحصلت الفقرة (1) والتي تنص على "تشرك الوزارة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية" على أقل مستوى (قليلة) بمتوسط حسابي (1.29) وانحراف معياري بلغ (0.51)، وبذلك اعتبرت الفقرات بالترتيب التنازلي (14-8-2-7-10-9-6) من أكثر مجالات الأعداد تفضيلاً ومن أكثرها إمكانية للتطبيق من قبل أفراد مجتمع الدراسة في هذا المجال.

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطبيق الاستراتيجية مرتبة تنازليا

| م  | الفقرات                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 24 | إشراك مديري المدارس في حل النزاعات ومواجهتها                                                  | 1.78            | 0.68              | متوسطة  |
| 20 | يشارك مديرو المدارس في تنفيذ الاستراتيجية وذلك بوضع الهيكل التنظيمي                           | 1.47            | 0.66              | قليلة   |
| 23 | تشارك الوزارة مديري المدارس في وضع البرامج التنفيذية الخاصة بتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجية | 1.42            | 0.59              | قليلة   |
| 22 | تشارك الوزارة مديري المدارس في وضع الميزانية الخاصة للمدرسة                                   | 1.38            | 0.61              | قليلة   |
| 21 | يشارك مديرو المدارس في اختيار الموارد البشرية مختلفة الوظائف للمدرسة                          | 1.35            | 0.60              | قليلة   |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال تطبيق الاستراتيجية تراوحت ما بين (1.35-1.78)، وانحرافات معيارية بلغت ما بين (0.59-0.68)، حيث حصلت الفقرة (24) والتي تنص على "إشراك مديري المدارس في حل النزاعات ومواجهتها" على مستوى (متوسطة) وفقا لمعيار الحكم وبمتوسط حسابي (1.78)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، وحصلت الفقرات بالترتيب التنازلي والتي تنص على "يشارك مديرو المدارس في تنفيذ الاستراتيجية وذلك بوضع الهيكل التنظيمي"، "تشارك الوزارة مديري المدارس في وضع البرامج التنفيذية الخاصة بتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجية"، "تشارك الوزارة مديري المدارس في وضع الميزانية الخاصة للمدرسة"، "يشارك مديرو المدارس في اختيار الموارد البشرية مختلفة الوظائف للمدرسة" على مستوى (قليلة) بمتوسط حسابي ما بين (1.35-1.47) وانحراف معياري بلغ ما بين (0.59-0.66)، وبذلك اعتبرت الفقرة (24) والتي تنص على "إشراك مديري المدارس في حل النزاعات ومواجهتها" والحاصلة على متوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري بلغ (0.68) من أكثر فقرات تطبيق الاستراتيجية تفضيلاً ومن أكثرها إمكانية للتطبيق من قبل أفراد مجتمع الدراسة في هذا المجال.

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقييم والمتابعة مرتبة تنازليا

| م  | الفقرات                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|----|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 33 | عدم وجود الوقت الكافي لمديري المدارس لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية     | 2.09            | 0.77              | متوسطة  |
| 32 | تشرك الوزارة إدارات المدارس في التحليل العلمي لنتائج الطلبة النهائية      | 2.04            | 0.77              | متوسطة  |
| 29 | تسمح الوزارة للمشاركين من مديري المدارس لإبداء ملاحظاتهم وآراءهم بكل حرية | 1.95            | 0.71              | متوسطة  |
| 31 | مشاركة الوزارة لمديري المدارس في تحليل المشكلات المدرسية                  | 1.91            | 0.70              | متوسطة  |

|    |                                                                                        |      |      |        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|--------|
| 28 | تشرك الوزارة مديري المدارس في تقييم النتائج الخاصة بعمل كل مدرسة                       | 1.88 | 0.72 | متوسطة |
| 34 | وجود تقييم على مستوى الشراكة للتأكد من سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية                    | 1.66 | 0.59 | قليلة  |
| 30 | توافر أدوات علمية لقياس مدى التشارك بين الوزارة ومديري المدارس                         | 1.64 | 0.64 | قليلة  |
| 26 | تشارك الوزارة مديري المدارس في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمدارس                 | 1.61 | 0.67 | قليلة  |
| 27 | تشارك الوزارة مديري المدارس في تقييم البرامج والأنشطة الخاصة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية | 1.58 | 0.66 | قليلة  |
| 25 | تشارك الوزارة مديري المدارس في تقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية                          | 1.49 | 0.63 | قليلة  |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لاستجابة فقرات مجال التقييم والمتابعة تراوحت ما بين (1.49 - 2.09) وانحرافات معيارية بلغت ما بين (0.63 - 0.77)، حيث حصلت الفقرة (33) والتي تنص على "عدم وجود الوقت الكافي لمديري المدارس لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية" على أعلى مستوى (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، كما حصلت الفقرة (28) والتي تنص على "تشرك الوزارة مديري المدارس في تقييم النتائج الخاصة بعمل كل مدرسة" على أقل مستوى (متوسطة) بمتوسط حسابي 1.88، وانحراف معياري بلغ (0.72)، وحصلت الفقرة (34) والتي تنص على "وجود تقييم على مستوى الشراكة للتأكد من سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية" على أعلى مستوى (ضعيفة) بمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري بلغ (0.59)، كما حصلت الفقرة (25) والتي تنص على "تشارك الوزارة مديري المدارس في تقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية" على أقل مستوى (ضعيفة) بمتوسط حسابي (1.49) وانحراف معياري بلغ (0.63)، وبذلك اعتبرت الفقرة (33) والتي تنص على "عدم وجود الوقت الكافي لمديري المدارس لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية" والحاصلة على متوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري بلغ (0.77) من أكثر مجالات تطبيق الاستراتيجية تفضيلاً ومن أكثرها إمكانية للتطبيق من قبل أفراد مجتمع الدراسة في هذا المجال.

### نتائج الدراسة:

ما معوقات مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟  
يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات المحور الثاني المتعلق بالمعوقات.

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المحور الثاني مرتبة تنازليا

| م  | الفقرات                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 4  | قلة الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس                                  | 2.60            | 0.64              | كبيرة   |
| 13 | اتباع نظام المركزية التخطيط                                                   | 2.42            | 0.67              | كبيرة   |
| 8  | ضعف الصلاحيات المحدودة المعطاة لمديري المدارس                                 | 2.40            | 0.67              | كبيرة   |
| 29 | ضعف الكفاءات المختصة بمتابعة تنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية                  | 2.40            | 0.66              | كبيرة   |
| 7  | ضعف ثقة أصحاب القرار بمديري المدارس لوضع الخطط الاستراتيجية                   | 2.38            | 0.64              | كبيرة   |
| 9  | البيروقراطية في الأنظمة واللوائح والقوانين                                    | 2.38            | 0.66              | كبيرة   |
| 3  | ضعف الوعي لدى المسؤولين بأهمية مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية | 2.34            | 0.72              | كبيرة   |
| 19 | قلة الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي                             | 2.32            | 0.72              | متوسطة  |
| 28 | قلة وجود المتخصصين والخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي                       | 2.32            | 0.68              | متوسطة  |
| 5  | مقاومة التغيير من بعض المسؤولين                                               | 2.31            | 0.67              | متوسطة  |
| 18 | قلة التواصل المستمر بين الوزارة وإدارات المدارس                               | 2.27            | 0.66              | متوسطة  |
| 27 | النقل العشوائي لمديري المدارس                                                 | 2.27            | 0.75              | متوسطة  |
| 22 | وجود تحديات بيئية تعوق مشاركة مديري المدارس                                   | 2.26            | 0.67              | متوسطة  |
| 10 | وجود قيود زمنية غير مقننة                                                     | 2.21            | 0.66              | متوسطة  |
| 6  | ضعف الخبرات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري المدارس              | 2.17            | 0.67              | متوسطة  |
| 12 | اعتقاد مديري المدارس بأن الخطط الاستراتيجية هي من وضع الإدارات العليا         | 2.16            | 0.71              | متوسطة  |
| 1  | غياب الاتصال الفعال بين الوزارة والإدارة المدرسية                             | 2.14            | 0.75              | متوسطة  |
| 2  | استخدام الأساليب التقليدية المتبعة للتخطيط الاستراتيجي                        | 2.09            | 0.73              | متوسطة  |
| 25 | ضعف ثقافة مديري المدارس للنماذج العالمية للخطط الاستراتيجية                   | 2.09            | 0.74              | متوسطة  |
| 23 | نقص خبرة مديري المدارس بمضامين الخطط الاستراتيجية ومحتوياتها                  | 1.96            | 0.63              | متوسطة  |
| 26 | إهمال بعض المدارس تنفيذ الخطط الاستراتيجية                                    | 1.94            | 0.66              | متوسطة  |
| 20 | ضعف الدافعية لدى مديري المدارس في المشاركة                                    | 1.88            | 0.72              | متوسطة  |

|    |                                                                               |      |      |        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|--------|
| 24 | ضعف امتلاك مديري المدارس المهارات الإدارية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي | 1.88 | 0.67 | متوسطة |
| 21 | ضعف الاستجابة لدى مديري المدارس في المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية         | 1.82 | 0.65 | متوسطة |
| 11 | اتجاهات مديري المدارس السلبية نحو الخطة الاستراتيجية                          | 1.79 | 0.66 | متوسطة |
| 14 | ضعف الأفكار الجديدة لمديري المدارس                                            | 1.77 | 0.65 | متوسطة |
| 17 | افتقار مديري المدارس للأسس العلمية في بناء الخطط الاستراتيجية                 | 1.75 | 0.64 | متوسطة |
| 16 | ضعف ثقة مديري المدارس بأهمية التخطيط                                          | 1.67 | 0.67 | متوسطة |
| 15 | خوف مديري المدارس من المشاركة                                                 | 1.59 | 0.64 | قليلة  |
|    | المعوقات بشكل عام                                                             | 2.12 | 0.34 | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات بشكل عام جاءت بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري بلغ (0.34)، كما أن فقرات هذا المجال (المجال الثاني) المتعلقة بالمعوقات تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (1.59-2.60) وانحرافات معيارية بلغت ما بين (0.63-0.75)، وحصلت معظم الفقرات على مستوى (قليلة – متوسطة – كبيرة)، ويشير ذلك إلى أن معوقات مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم لفقرات هذا المجال حصلت العظمى منها على مستوى (كبيرة، متوسطة)، والفقرة (15) والوحيدة والتي تنص على "خوف مديري المدارس من المشاركة" تحمل مستوى (قليلة)، حيث حصلت الفقرة (4) والتي تنص على "قلة الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس" على أعلى مستوى (كبيرة) بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري بلغ (0.64)، بينما حصلت الفقرة (3) والتي تنص على "ضعف الوعي لدى المسؤولين بأهمية مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية" على أقل مستوى (كبيرة) وبمتوسط حسابي بين (2.34) وانحراف معياري بلغ (0.72)، كما حصلت الفقرة (19) والتي تنص على "قلة الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي" على أعلى مستوى (متوسطة) بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري بلغ (0.72)، بينما حصلت الفقرة (16) والتي تنص على "ضعف ثقة مديري المدارس من بأهمية التخطيط" على أقل مستوى (متوسطة) وبمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري بلغ (0.67)، وتوجد هناك الفقرة (15) والتي تنص على "خوف مديري المدارس من المشاركة" وهي الوحيدة التي حصلت على مستوى (قليلة) بمتوسط حسابي (1.59) وانحراف معياري بلغ (0.64)، فمن خلال مؤشرات النتائج لفقرات التقييم والمتابعة يدل ذلك على أن معظم فقرات هذا المجال جاءت في المستوى المتوسط، مما يدل ذلك إلى الحاجة الماسة إلى ضرورة وضع آليات تفعيل المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بين وزارة التربية والتعليم ومديري ومديرات المدارس.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تصورات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة واقع مشاركة مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية تعزى إلى المتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، وفيما يلي عرض لنتائج كل متغير على حدة كما يلي:

#### 1-4- النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم اختبار (ت) للتحقق من الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات عينة الدراسة على المجالات، ومجموع مجالات استجابات مجتمع الدراسة في نظرهم لدرجة المشاركة وفق متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).  
نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في متغير النوع

| المجالات           | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| الاعداد            | ذكور  | 98    | 1.59            | 0.36              | 1.13   | 0.258             |
|                    | إناث  | 195   | 1.64            | 0.38              |        |                   |
| تطبيق الاستراتيجية | ذكور  | 98    | 1.47            | 0.45              | 0.17   | 0.869             |
|                    | إناث  | 195   | 1.48            | 0.48              |        |                   |
| التقييم والمتابعة  | ذكور  | 98    | 1.66            | 0.45              | 3.64   | 0.001             |
|                    | إناث  | 195   | 1.85            | 0.40              |        |                   |
| الواقع بشكل عام    | ذكور  | 98    | 1.59            | 0.35              | 2.01   | 0.045             |
|                    | إناث  | 195   | 1.68            | 0.34              |        |                   |

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين الجنسين في مجال التقييم والمتابعة، وفي الواقع بشكل عام لصالح الإناث، حيث يشير الواقع العام في استجابات الإناث إلى متوسط حسابي (1.68) ولدى الذكور (1.59)، كما أن المتوسط الحسابي للإناث في مجال التقييم والمتابعة (1.85) ولدى الذكور (1.66)، وبالتالي تختلف نظرة أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة واقع المشاركة بين مديري المدارس والوزارة باختلافهم في النوع الاجتماعي.

#### 2-4- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم اختبار (ت) للتحقق من الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة على المجالات، ومجموع مجالات استجابات مجتمع الدراسة في نظرهم لدرجة المشاركة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.  
نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في متغير المؤهل العلمي

| المجالات          | المؤهل         | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| الاعداد           | بكالوريوس فأقل | 237   | 1.61            | 0.38              | 0.81   | 0.420             |
|                   | ماجستير فأعلى  | 56    | 1.66            | 0.36              |        |                   |
| تطبيق الخطة       | بكالوريوس فأقل | 237   | 1.47            | 0.46              | 0.73   | 0.464             |
|                   | ماجستير فأعلى  | 56    | 1.52            | 0.53              |        |                   |
| التقييم والمتابعة | بكالوريوس فأقل | 237   | 1.78            | 0.41              | 0.01   | 0.990             |
|                   | ماجستير فأعلى  | 56    | 1.78            | 0.48              |        |                   |
| الواقع بشكل عام   | بكالوريوس فأقل | 237   | 1.64            | 0.34              | 0.63   | 0.528             |
|                   | ماجستير فأعلى  | 56    | 1.67            | 0.36              |        |                   |

يوضح الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي لا تختلف نظرة عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة المشاركة باختلاف المؤهل العلمي لمجالات الدراسة.

#### 3-4- المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم اختبار (ت) للتحقق من الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات مجتمع الدراسة على المجالات، ومجموع مجالات استجابات مجتمع الدراسة في نظرهم لدرجة المشاركة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في متغير المسمى الوظيفي

| المجالات           | الوظيفة    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| الاعداد            | مدير مدرسة | 160   | 1.59            | 0.33              | 1.73   | 0.084             |
|                    | مدير مساعد | 133   | 1.66            | 0.42              |        |                   |
| تطبيق الاستراتيجية | مدير مدرسة | 160   | 1.38            | 0.41              | 3.93   | 0.001             |
|                    | مدير مساعد | 133   | 1.60            | 0.52              |        |                   |
| التقييم والمتابعة  | مدير مدرسة | 160   | 1.72            | 0.41              | 2.61   | 0.009             |
|                    | مدير مساعد | 133   | 1.85            | 0.43              |        |                   |
| الواقع بشكل عام    | مدير مدرسة | 160   | 1.60            | 0.31              | 2.77   | 0.006             |
|                    | مدير مساعد | 133   | 1.71            | 0.38              |        |                   |

يبين الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال تطبيق الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة، وفي الواقع بشكل عام لصالح المدير المساعد. وبالتالي تختلف نظرة عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة المشاركة باختلاف المسمى الوظيفي.

#### 4-4- سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم اختبار (ت) للتحقق من الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات مجتمع الدراسة على المجالات، ومجموع مجالات استجابات مجتمع الدراسة في نظرهم لدرجة المشاركة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في متغير عدد سنوات الخبرة

| المجالات          | الخبرة           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|
| الاعداد           | 10 سنوات فأقل    | 81    | 1.66            | 0.39              | 1.02   | 0.307             |
|                   | أكثر من 10 سنوات | 212   | 1.61            | 0.37              |        |                   |
| تطبيق الخطة       | 10 سنوات فأقل    | 81    | 1.48            | 0.48              | 0.09   | 0.927             |
|                   | أكثر من 10 سنوات | 212   | 1.48            | 0.47              |        |                   |
| التقييم والمتابعة | 10 سنوات فأقل    | 81    | 1.81            | 0.38              | 0.67   | 0.506             |
|                   | أكثر من 10 سنوات | 212   | 1.77            | 0.44              |        |                   |
| الواقع بشكل عام   | 10 سنوات فأقل    | 81    | 1.68            | 0.33              | 0.87   | 0.383             |
|                   | أكثر من 10 سنوات | 212   | 1.64            | 0.35              |        |                   |

من خلال الجدول السابق لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي لا تختلف نظرة مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة المشاركة باختلافهم في متغير الخبرة.

### المقترحات:

بناءً على استجابات أفراد العينة للمحور الثاني والتحليل الإحصائي، خرجت الدراسة ببعض المقترحات لتفعيل المشاركة بين مديري مدارس التعليم الأساسي ووزارة التربية والتعليم في وضع ورسم الخطط الاستراتيجية التربوية العامة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

أولاً: في "مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم" ينبغي تقليل الفجوة بينهما وكذلك للتواصل المستمر بين الجهات العليا والجهة التنفيذية وذلك للتقارب في وجهات النظر، والابتعاد عن المشكلات المدرسية بفهم الحاضر وقراءة المستقبل، كما يؤدي ذلك إلى مفهومية الأنظمة والقوانين قبل وصولها إلى المدارس.

ثانياً: يجب الابتعاد عن استخدام الأساليب التقليدية في وضع الخطط الاستراتيجية واستخدام الأساليب الحديثة لمواكبة المستجدات والمستحدثات التربوية.

ثالثاً: تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمجتهدين من مديري المدارس لتعزيز الدور الإيجابي الذي يقوم به. رابعاً: وجود الدورات التدريبية لتعزيز المهارات الإدارية لمديري المدارس اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي والارتقاء بمستوياتهم الإدراكية، وتطوير هذه البرامج، مع تقييمها.

خامساً: ينبغي على مديري المدارس تنمية الثقافة العامة من خلال القراءات المتعلقة بالنماذج العالمية للخطط الاستراتيجية.

سادساً: من الضروري وجود المتخصصين والخبراء الذين يتمتعون بالكفاءات العالية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

سابعاً: تنمية الدافعية الداخلية لمديري المدارس نحو المشاركة والابتعاد عن الخوف وضعف الثقة في المشاركة. ثامناً: تذليل الصعاب والمعوقات والتحديات التي تقف عثرة أمام المشاركة.

تاسعاً: دراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في سلطنة عمان من وجهة نظرهم.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1. النظرة الجادة من قبل الجهات العليا لمديري المدارس من خلال استطاعتهم المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لها.
2. إشراك مديري المدارس في اختيار الموارد البشرية سواءً على المستوى الداخلي أم الخارجي، وإشراكهم في وضع الميزانية الخاصة للمدارس، وكذلك إشراكهم في وضع البرامج التنفيذية الخاصة بتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.
3. المتابعة الجادة من قبل مديري المدارس لمدى تطبيق الخطط الاستراتيجية المختلفة.
4. المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة، مع إعطاء الصلاحية لمديري المدارس في ذلك.

## المصادر:

القرآن الكريم، سورة يوسف الآية 101، الآيات (46-49).  
سورة آل عمران الآية 159.  
سورة الشورى الآية 38.  
المراجع العربية:

أبوسعيد، منى بنت محمد بن سلام (2012). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.  
الحضري، فريدة بنت خليفة بن عامر (2015). فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المدرسية بمدارس التعليم مابعد الأساسي بمحافظة مسقط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.  
الحوسني، محمد بن شامس (2008). بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.  
الساعدي، راشد بن خميس (2011). فاعلية الممارسات التخطيطية للقادة التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.  
السرحد، أحمد محمود (2010). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.  
السعدي، زليخا بنت سالم بن جميل (2011). الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم للصفوف من 1-10 بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.  
شريفي، ياسين (2010). التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر: 2003-2008 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دالي إبراهيم، الجزائر.  
العمرات، محمد سالم (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديرو ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(2)، 307-332.  
عيسان، صالحة؛ والمهدي ياسر فتحي الهنداوي (2014). إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية، 12(1)، 32-33.  
عيسان، صالحة؛ والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي (2014). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وك. مجلة العلوم التربوية، 12(1)، 32-6.  
وزارة التربية والتعليم (2015). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية لعام الدراسي 2015/2016. مسقط: مطبوعات وزارة التربية والتعليم.

## المراجع الأجنبية:

Altinkurt, Y. (2010). Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning. Educational Sciences: Theory and Practice, 10(4), 1947.  
Duserick, F., Huang, W., & Dai, Z. (2007, January). The impact of effective strategic planning and leadership on employee satisfaction. In Competition Forum (Vol. 5, No. 1, p. 243). American Society for Competitiveness.  
Wanjala, C. N., & Rariya, J. F. (2014). Strategic Planning in Schools in Kenya: Possibilities and Challenges. International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), 42(1), 17-30.