

[أساليب تحديد احتياجات الخطة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان]

[الباحث : ياسر بن جمعة بن خميس الشهومي]

[وزارة التربية والتعليم . طالب دكتوراه جامعة محمد الخامس]

[الباحث : يوسف بن صالح بن علي الحاتمي]

[معلم في وزارة التربية والتعليم]

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد اساليب التخطيط المتبعة في تحديد احتياجات الخطة المدرسية في اطار التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال التعرف على اساليب التخطيط المتبعة ومدى فاعليتها في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان ، والتعرف على الخطوات الاجرائية المتبعة للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان . ولتحقيق اهداف هذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث أداة المقابلة إضافة الى تحليل الوثائق وبلغة عينة الدراسة مدرستين بواقع مديرا ومديرة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية : من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلة اتضح ان 100% من افراد العينة يعتمدون اسلوب SWOT كأسلوب لتحليل البيئة المدرسية (الداخلية والخارجية) وبذلك فهو الاسلوب الرئيس للتخطيط الاستراتيجي المتبع في مدارس محافظة الظاهرة. كما أن تحليل الوثائق (الخطة المدرسية لعينة يؤكد ذلك حيث ورد في الوثائق نماذج لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في ملف فريق اعداد الخطة (فريق التحديث والتطوير) الذي يرأسه مدير المدرسة ، ومن خلال تحليل نتائج المقابلات وتحليل الوثائق والسجلات المتعلقة بالتخطيط المدرسي في مدارس عينة الدراسة اتضح ان المدارس بشكل عام تسير وفق خطوات اجرائية محددة من قبل دائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم ، كما ان المدارس تسير وفق التدريب الذي تلقونه من قبل الوزارة متمثلة في مراكز التدريب ، كما ان المشرفين الإداريين يتابعون التزام ادارات المدارس بهذه الخطوات الاجرائية . جمع البيانات وإعداد الخطة . ومن خلال نتائج المقابلة وتحليل الوثائق يتضح ان درجة فاعلية اساليب التخطيط تختلف من مدرسة اخرى وبالتالي اختلاف فاعلية التخطيط الاستراتيجي من مدرسة الى اخرى، وذلك راجع الى عدة اسباب: قدرات ومهارات رئيس فريق اعداد الخطة المدرسية (مدير المدرسة) وتمكنه من التخطيط الاستراتيجي وقدرات ومهارات افراد الفريق ومستوى ثقافة التخطيط لديهم وتوفر الادارة لدى العاملين بالمدرسة لممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي ومدى توفر القناة وثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية : الخطة المدرسية،الفاعلية.

Abstract:

This study aimed to identify the way of planning in determining the needs of the school plan in terms of recognizing the ways of planning in school and how affective they are in basic schools of Aldhahira Governorate in Oman, and knowing the procedures that are followed to in those schools. To achieve those objectives, the researcher used the descriptive method and an interview was done to analyze the results and data. The final results were: after analyzing data it seemed that 100% of the sample they rely on SWOT method as a method of analyzing the school environment (external and internal) and that's why it's the major method that is used for planning in Altaherah schools. Moreover, analyzing the results showed that the school plan approved that in many documents it contains many examples to analyzing the internal and external environment of school in the teams of plans preparation file headed by the principal. After analyzing the interviews and documents of school planning it's obvious that schools are following the procedures that the ministry of education have given. Also it showed that the schools are following the the plan that the training centers had given them, and the supervisors and administrators are observing if the schools are committed with this planning or not. In addition, the results showed that the degree of effectiveness differs from a school to another so this caused a difference in the planning. As a result of some reasons such as the abilities of the leader who is planning the school plan and his staff ability to participate in this planning and applying it and the availability of contentment of planning in the staff themselves .

Key words: School plan - Potency

مقدمة :

لا شك أن المدرسة تلعب دورا كبيرا وهاما في إنجاح العملية التعليمية، وهذا الدور لا يقل أهمية عن البيت ممثلا في الأم الذي وصفها الشاعر بالمدرسة ايضاً.

إن المدرسة في مراحل التعليم الاساسي تقوم بدور التعليم و التربية في آن واحد وذلك لتزويد شباب المستقبل (الطلبة في جميع المراحل التعليمية) بالمعلومات و المعارف و العلوم وتنمية الخبرات و المهارات اللازمة ، فضلا عن تقويم سلوكهم وتوجيههم ، واعدادهم لتحمل مسؤوليتهم في بناء مجتمعهم وهذا الامر لا يمكن ان يتحقق مالم يكن هناك تخطيط سليم ومنسق ومعد له الإعداد الجيد .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي احد اهم انواع التخطيط ، والذي تسعى الى تطبيقه العديد من المؤسسات العامة والخاصة سعيا منها لنقلها الى الواقع المأمول بفضل ما يتمتع به هذا النوع من التخطيط من سمات وخصائص تميزه عن غيره من الانواع الاخرى ولقدرته على وضع المؤسسة في موضع المنافسة و التميز عن مثيلتها من المؤسسات وتعد المدرسة هي النواة الصغرى وقاعدة الانتاج في المؤسسات التعليمية ، فاذا كان التخطيط في هذه المدارس قويا و وفقا للأسس العلمية وذا رؤية ورسالة واهداف استراتيجية واضحة فان المخرجات سوف

تكون قوية وتبلي الطموحات التي وضعها المخططون عند وضعها للخطة الاستراتيجية للمدرسة، ولكي يكون التخطيط قويا لا بد من اتباع اساليب اجرائية مناسبة وفاعلة .

وانطلاقا من الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي ، جاءت هذه الدراسة لتكشف عن اساليب التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الاساسي والخطوات الاجرائية المتبعة اثناء التخطيط الاستراتيجي ، من اجل ايجاد توصيات ترتقي بمستوى عملية التخطيط الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة :

أكدت كثير من الدراسات التربوية التي اجريت في مجال التخطيط الاستراتيجي إلى وجود قصور في اساليب واجراءات الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي .

حيث أشارت دراسة السرحني (2010) الى وجود مستوى متوسط من المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ، وضعف في الممارسة الفعلية ونقص في بعض الجوانب المادية .

كما توصلت دراسة السعدي (2011) الى عدم جاهزية المدارس لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وافتقار العديد من المديرين الكفايات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ، وقلة البرامج والدورات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بصورة مباشرة.

كما توصلت دراسة اليعربي (2013) الى انه هناك العديد من المشكلات التي تواجه ادارات المدارس في تطبيق التخطيط الاستراتيجي منها المشكلات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي ، ومشكلات تتعلق بالطلاب ، ومشكلات تتعلق بالعاملين ومشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي نفسه.

كما توصلت دراسة الحوسني (2008) الى ان معظم المدارس في السلطنة طبقت التخطيط الاستراتيجي دون إلمام وإدراك كافٍ به ، و عدم إدراك مديري المدارس لخطوات التخطيط والتي من أهمها تحليل البيئة الداخلية والخارجية .

ومن خلال طبيعة عمل الباحث و خبرته كمدير مدرسة ، واحتكاكه بالعديد من ادارات المدارس ، لاحظ وجود تفاوت في اساليب التخطيط المتبعة و الخطوات الاجرائية لبناء الخطة المدرسية لذا جاءت مشكلة الدراسة لتوضح الأسئلة التالية .

أسئلة الدراسة :

تحددت مشكلة الدراسة في الاجابة على الاسئلة التالية:

- ما اساليب التخطيط المتبعة في المدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان؟
- ما الخطوات الإجرائية المتبعة للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان؟
- ما درجة فاعلية اساليب التخطيط الاستراتيجي المتبعة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية :

- التعرف على اساليب التخطيط المتبعة ومدى فاعليتها في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان .
- التعرف على الخطوات الاجرائية المتبعة للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان .
- معرفة الحلول والنتائج التي يتم التوصل إليها في هذه الدراسة للعمل بها وتحديد المهام والوظائف المرتبطة بها.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- يأمل الباحث ان تبرز هذه الدراسة مكانة التخطيط الاستراتيجي في المدارس وأهميته والاساليب المتبعة لتطوير ادائها وان تسهم في زيادة الوعي بأساليب التخطيط
- تأتي الدراسة كنوع من انواع التدريب على اعداد البحوث والدراسات وذلك في اطار مقرر التخطيط والسياسات التربوية .
- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في معرفة الاحتياجات الأساسية للخطة المدرسية .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية : اساليب تحديد احتياجات الخطة المدرسية بمدارس التعليم الاساسي.

الحدود المكانية: مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018 . 2019 م

الحدود الاجرائية: آلية اختيار العينة : تم الاكتفاء بإجراء مقابلة مع مدير مدرسة ومديرة مدرسة بناء على توجيهات الدكتورة رنا الصمادي ، بالإضافة الى تحليل الوثائق المدرسية ذات الصلة بالتخطيط.

آلية بناء الاداة وصدقها: تم بناء استمارة المقابلة ونم عرضها على المحكمين والإفادة بصلاحية تطبيقها.

مصطلحات الدراسة :

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

الخطة المدرسية : هي وثيقة يتم فيها رسم صورة للمدرسة في المستقبل , ويتحدد الاهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق تلك الصورة وتحدد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك الاهداف بعد معرفة التحديات الداخلية والخارجية.

كما تعرف أيضا : هي الخطة التنفيذية التي تعدها المدرسة بمشاركة جميع أفرادها والمستفيدين منها (الطلاب وأولياء الامور والمجتمع المحلي) محتوية على الفعاليات و المناشط التربوية والتعليمية التي تريد المدرسة القيام بها فعلا خلال عام دراسي أو أكثر , تحدد المدرسة بهذه الوثيقة الفعاليات المراد تحقيقها وكيفية التنفيذ (إجراءات التنفيذ) وموعد التنفيذ, ومتطلبات التنفيذ والمسؤول لكل منشط أو فعالية من هذه الفعاليات و المناشط وكذلك مسؤولية المتابعة والتقييم لتنفيذ الفعاليات و المناشط كلا على حدة . وزارة التربية (الخطوات الاجرائية لتطوير أداء المدرسة) .

الفاعلية جاء تعريف الفاعلية في اللغة (مصطفى, والزيات , عبد القادر , والنجا (بدون) (695) من فعل الشي **فعلا وفعالا:** , والفاعل , والقادر والفاعلية وصف كل ما هو فاعل.

يشير مصطلح الفاعلية في الاصطلاح الاداري , الى ما يحدث من الاثر الايجابي المنتظر أي صحة ما يحققه الصرف المرسوم والفاعلية (الصبر في 2006) هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الاجرائية من خلال ركنيها وهما : تحقيق الهدف المنشود واحداث التأثير الايجابي , ولكي تكون المنظمة فاعلة تتسم بقدرتها على تحقيق اهدافها والتكيف مع البيئة والمحافظة على البقاء , والقدرة على النمو والتطور باستمرار.

وعرف (الشقصي, 2011) الفاعلية بأنها قدرة المنظومة التعليمية على تحقيق فلسفة التعليم في سلطنة عمان مع قدرتها على كسب ولاء وانتماء العاملين لها.

الاطار النظري للدراسة :

تعريف التخطيط الاستراتيجي :

يعرف بأنه مجموعة من العمليات في صورة خطة عمل مستقبلية , طويلة الاجل تحدد فيها المؤسسة رؤيتها , ورسالتها , وغاياتها وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها , من خلال طرق وبرامج زمنية واضحة , مع الأخذ في الاعتبار الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة.

مبررات التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

ويرى الحجار (2001) بأن هناك العديد من المبررات التي تستوجب الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي أبرزها:
إن النظام التعليمي متداخل مع العديد من الأنظمة الأخرى، مما يوجد بعض التعقيدات التي تستجب الوعي و الإدراك بها, لكي يسير النظام التربوي , ويحقق أهدافه حسب ما خطط له.
إن أولويات الإدارة وأساليبها في تغيير طبيعي مستمر يحتم استخدام أسلوب جديد متواكب معها.
التقليل من القيود والحدود التي تؤثر في قدرة الادارة التعليمية على تلبية الحاجات التعليمية والمجتمعية بالصورة الايجابية.
يعتبر أحد أساليب التغيير الجذري في التقنيات التخطيطية، حيث إنه أدى إلى الحد من تفاقم بعض المشكلات والقضايا التربوية الموجودة في ظل التخطيط التقليدي.

أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي

يحدد العويسي (2002) أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة في ما يلي :

1. تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي، وتأثير ذلك على اتخاذ القرارات .
2. تحديد الاهداف الاجرائية والمسؤوليات لكل عضو في المدرسة.
3. تحديد إمكانيات المدرسة ووضع تصور لمستقبل المدرسة.
4. اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة وفقا لتحديات المحتملة في المستقبل.
5. تحديد نقاط الضعف والقوة في المدرسة، من خلال القيام بعمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة .

خصائص وسمات التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

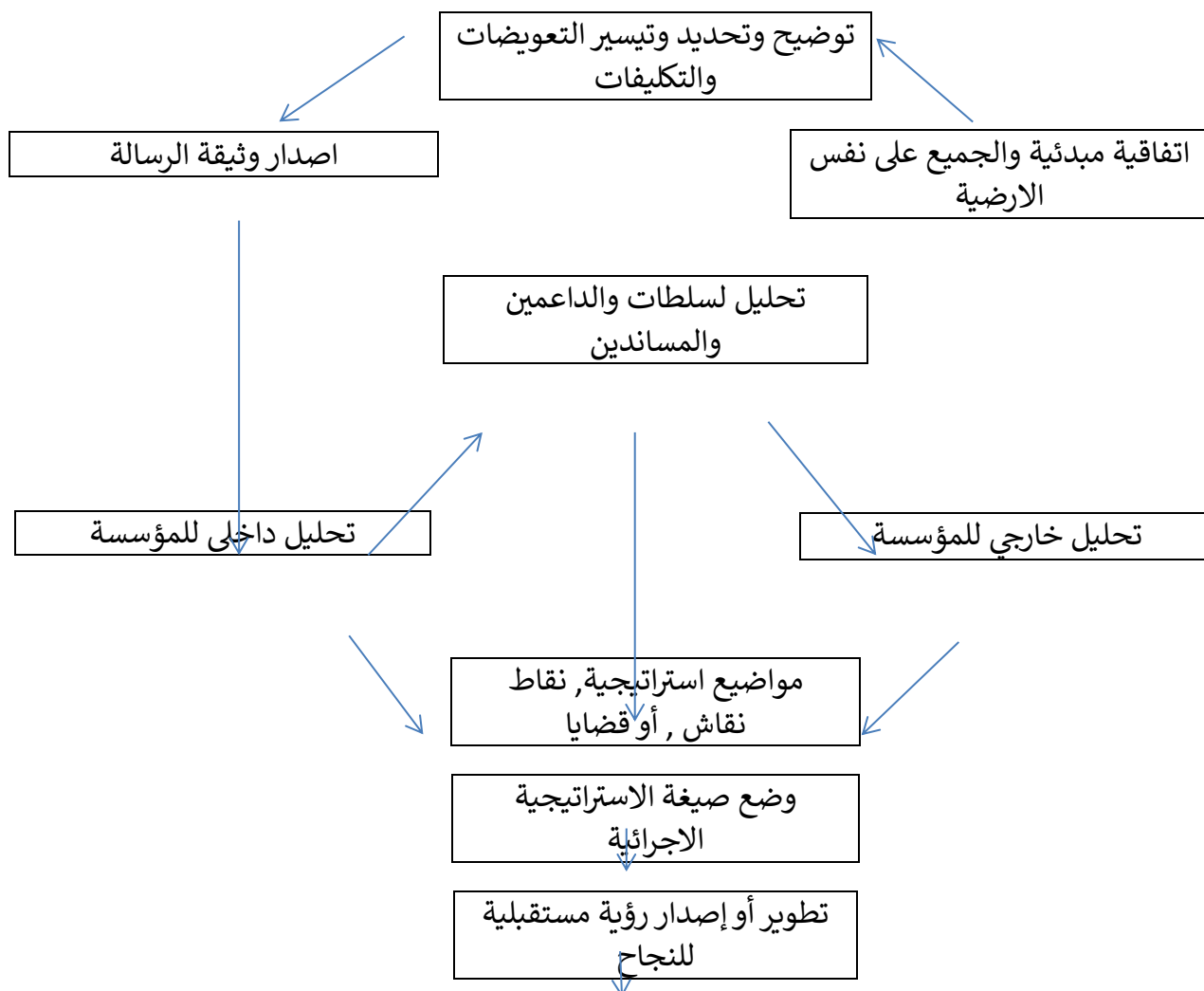
إن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالمرورة والقررة على مواكبة التغيرات البيئية , ويرى (حمدان وادريس ، 2009) أن التخطيط الاستراتيجي الناجح يتميز بمجموعة من الخصائص وهي:

1. أن الافكار الواردة بالخطة يجب أن تكون ذات مدلول واضح وحقيقي.
2. الخطة الاستراتيجية تدعم بالعمل، وتتطور من خلال فريق عمل متكامل.
3. وضوح الاتجاه وعدم الدخول في تفاصيل غير مبررة.
4. إن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تستهدف العملاء وحاجات السوق.
5. الدعم الكامل من القيادات العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.
6. أن يشترك الجميع في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .
7. عملية التخطيط الاستراتيجي تبني على مقاييس ومعايير واضحة.
8. إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتسم بالمغامرة والهجوم, وليست عمليات ردود وأفعال.
9. إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتصف بأنها تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.

نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

يوجد العديد من النماذج الشائعة الاستخدام وخاصة في المؤسسات التربوية الامريكية , والتي من أبرزها كما أوردها (العامودي, 2011): نموذج بيلو موريس واخرون (1987)م , والذي يشبهه الخط المستقيم في تحديد الخطوات على المدى البعيد , ونموذج جون بيرسون (1988)م , والذي يتميز بالشمولية ووضوح الخطوات والمرونة والتداخل وحسن الهيكلة , ونموذج التحليل الاستراتيجي (swot) والذي يركز على تحليل نقاط الضعف, والقوة , والفرص, والتهديدات الخارجية .

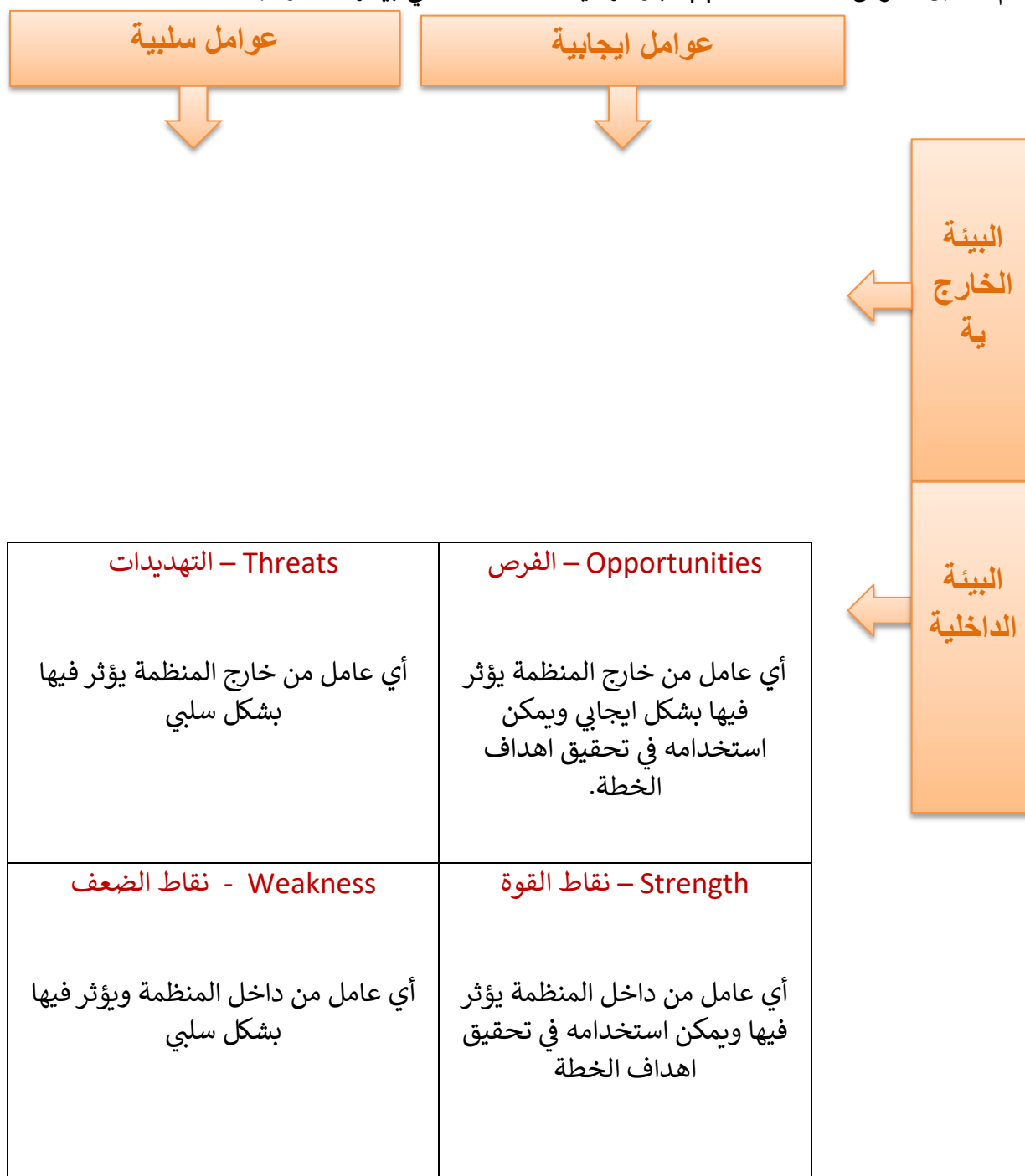
نموذج جون بيرسون :



شكل (1) : نموذج جون بيرسون (1988م) المصدر (العامودي, 2011)

نموذج التحليل الاستراتيجي SWOT :

وهذا النموذج يركز على تحليل نقاط القوة Strengths , ونقاط الضعف Weaknesses في البيئة الداخلية للمؤسسة ثم تحليل الفرص Opportunities , والتهديدات Threats في بيئتها الخارجية.



ويوضح التصور التالي الاطار العام لهذا النموذج الاستراتيجي التحليلي :

توظيف مصادر القوة للفوز بأفضل الفرص	معالجة أوجه الضعف لكسب ما يمكن من الفرص
تعبئة مصادر القوة للحد من آثار المخاطر	الحد من آثار الضعف لقليل آثار التهديدات

نموذج ويلين وهنجر Hunger & Wheelen :

إن هذا النموذج يقوم على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الآتي :

.العنصر الاول : صياغة الاستراتيجية :

ويهدف هذا العنصر إلى وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفعالية مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء قوة وضعف المؤسسة , وتتضمن :

.المهمة (الرسالة Mission) .

.الاهداف Goals .

.الاستراتيجية The Strategy .

.السياسات The Policy .

ويوضح التصور التالي عناصر التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج ويلين وهنجر

صياغة الاستراتيجية		تطبيق الاستراتيجية			التقويم والمتابعة	
الغايات	الاهداف	الاستراتيجية	السياسات	البرامج	الموازنات	الاجراءات
						تطبيق المؤشرات

نموذج ريو وهولاند Rue & Holland :

يوضح ريو وهولاند مكونات نموذجهما من خلال خمس خطوات رئيسية وهي:

1. تحليل الموقف الحالي: وتشمل هذه الخطوة على ثلاث مجموعات من المتغيرات الأساسية التي تحدد الموقف الحالي للمؤسسة وتتمثل في الرسالة , والأداء في الماضي والحاضر , والاستراتيجية في الماضي والحاضر , والنظرة الشاملة للمستقبل – تحديد التوقعات المستقبلية , وتشمل هذه الخطوة على عدة متغيرات هي:

2. التحليل الداخلي (البيئة الداخلية) : وتشمل تقييم الموقف الحالي للمؤسسة , والأداء , ومناطق القوة والضعف , وتحليل الهيكل التنظيمي .

3. التحليل الخارجي (تحليل وتقييم البيئة الخارجية): ويشمل العوامل البيئية العامة, السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر في المؤسسة , اضافة الى العوامل البيئية الخاصة أي البيئة التنافسية .

4. وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية: في ضوء الرسالة والاهداف طويلة الاجل ثم اختيار أفضل البدائل.

5. تنفيذ الاستراتيجية، ويتطلب ذلك الآتي :

- وجود هيكل تنظيمي مناسب.
- ملائمة الاستراتيجية للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
- التأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجيات مثل: نظم الاجور والحوافز , نظم المعلومات , نظم الاتصال, نظم الرقابة, نظم التخطيط.
- التقييم والرقابة

من خلال النماذج السابقة , يتضح أن نموذج جون بيرسون يتفق مع نموذج ريو وهولاند في اغلب المكونات , والخصائص , وبدرجة كبيرة , من حيث أنهما يركزان على صياغة الاستراتيجية الاجرائية والتحليل الداخلي والخارجي , ويختلفان في بعض المكونات مع نموذج بيلوموريس, ويلين و هنجر على صياغة الاستراتيجية, وتطبيقها, وتقويمها , من خلال وضع مؤشرات الاداء .

أما نموذج التحليل الاستراتيجي (SWOT) فيركز على تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة, وكذلك التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات البيئية المحيطة, ولذا فهو يعتبر من أفضل النماذج وأوسعها انتشاراً واستخداماً.

معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

لقد بين الجندي (2002) في كتابه وجود بعض المعوقات أوردها على النحو التالي:

- (أ) مشكلات تتعلق بالأهداف : وتكمن المشكلة في عدم قدرة التخطيط على التحديد الدقيق لأهداف المطلوبة للتغيير والتطوير.
- (ب) مشكلات تتعلق بالمشاركة: والمقصود بها التردد وعدم اقتناع العاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي نتيجة قلة الخبرة والمعرفة والدراية الكافية بضرورة التغيير للأفضل.
- (ج) مشكلات تتعلق بالبيانات : وذلك نتيجة الضعف في الفهم الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي , وعدم التوقع الصحيح فيما يتعلق بمصادر الحصول على بيانات .
- (د) مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل : ويعني أن قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي تتوقف بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة لها .

وأضاف حمدان و أدريس (2009) أن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي تكمن في الآتي :

- عدم الرغبة أو التردد في الاستخدام مديري المنظمات لهذا النوع من التخطيط .
- عدم الالمام بالمهارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي .
- ضعف الميزانية والموارد المالية , وعدم وجود مصادر لتحسين الوضع المالي .

الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية.

دراسة الحوسنية (2017) : هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تضمن الخطة والمدرسية للأهداف العامة لفلسفة التربية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، وتوصلت الباحثة على النتائج التالية : ضعف توظيف مديري المدارس لفلسفة التربية في سلطنة عمان كأحد مصادر وضع خطة المدرسة ، وضعف إطلاع مديري المدارس على وثيقة فلسفة وأهداف التربية نظرا لعدم توزيعها في الميدان التربوي ، كما توصلت إلى أن درجة تضمن الخطة المدرسية لمحاوور الدراسة و حسب تقديرات المعلمين الأوائل والمشرفين الإداريين في جميع محاوور الدراسة .

دراسة الشندودية (2016) : هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراسته ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، وتم تطبيق الدراسة على عينة مقدارها 180 مديرا ومديرة ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : أن درجة موافقة مديري المدارس على الكفايات المقترحة لمديري مدرسة المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة وجاء محور التنمية المهنية للمعلمين في المرتبة الأولى يليه محاور التنظيم ثم التقويم ثم التخطيط الاستراتيجي ثم المباني والتجهيزات المدرسية ثم الشراكة المجتمعية بدرجة كبيرة . وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها اعتماد قائمة الكفايات التي توصلت اليها الدراسة كمعايير عند اختيار مديري المدارس ومساعدتهم والوظائف الإشرافية الأخرى وتنفيذ برامج ودورات تدريبية لمديري مدرسة المستقبل .

دراسة نور الدين (2008) : هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة ، وقد بلغت عينة الدراسة 122 مديرا ومديرة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته وتوصل الباحث للنتائج التالية : عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومن اهم توصيات الدراسة : التدريب المركز والفعال لمديري المدارس من جانب وزارة التربية والتعليم العالي وخاصة المديرين الجدد بما يخص التخطيط الاستراتيجي المدرسي وكيفية وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية .

دراسة الداوود (1436 هـ) : هدفت الدراسة لبناء تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، تستفيد منه المدارس في بناء خططها الاستراتيجية المدرسية واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتم التوصل الى النتائج التالية : تم التوصل الى نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مكون من خمس مكونات رئيسية وهي الاعداد

للخطة والصورة المستقبلية للمدرسة وبناء الخطة الاستراتيجية وتحليل واقع المدرسة وتقويم الخطة المدرسية ولكل مكون عدد من المكونات الفرعية .

دراسة نواف (2014) : هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبو ظبي واثار المتغيرات على افراد العينة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة وظهرت النتائج التالية : وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ولمصلحة حملة البكالوريوس ولمتغير الخبرة ولمصلحة ذوي الخبرة المتوسطة وكذلك لمتغير الوظيفة لمصلحة الموجهين التربويين .

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ النقاط التالية :

. تناولت أغلب الدراسات التي استطاع الباحث الاطلاع عليها معوقات التخطيط ونماذج في التخطيط ولكنه لم يجد اي بحث في حدود اطلاع الباحث يتحدث عن اساليب التخطيط التي تعتمد عليها المدرسة في تحديد الاحتياجات الخاصة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي كما في دراسة الشندودية (2016) ودراسة نور الدين (2008) ودراسة الحوسنية (2017) .

. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري وفي اثراء الدراسة بعدد من المراجع العلمية . اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة كما في دراسة الشندودية ودراسة الحوسنية ودراسة الداود .

. اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي كما في دراسة الشندودية (2016) ، والحوسنية (2017) ونور الدين (2008) . كذلك الحصول على تعريفات للمصطلحات الدراسة.

. حاولت الدراسة الحالية الربط بين الدراسة النظرية والتطبيقية وذلك من خلال اختيار لبعض المدارس.

. تتناول الدراسة الحالية اساليب التخطيط التي تعتمد عليها المدرسة في التخطيط (3) الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي وتعتبر من الدراسات المهمة التي ينبغي الأخذ بها .

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة التربوية عن طريق التعرف الى أبعادها وعلاقتها المختلفة , والتعبير عنها كمياً وكيفياً , وتفسير الظاهرة وتحللها لتوصل الى استنتاجات عامة واستخدام هذا المنهج لملائمته لطبيعة البيانات المراد الحصول عليها , وهي الكشف عن اساليب تحديد احتياجات الخطة

المدرسية ودرجة فعاليتها لبناء خطة مدرسية قادرة على الوصول بالمدرسة الى الوضع المأمول من وجهة نظر افراد العينة أنفسهم.

مجتمع الدراسة :

بما أن الدراسة تتناول أساليب التخطيط التي بينها مديري المدارس بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان فقد كان عدد مديري المدارس بالمحافظة 84 مديرا ومديرة.

عينة الدراسة :

اكتفى الباحث بإجراء مقابلة مع عدد 2 من مديري المدارس, بالإضافة الى تحليل للوثائق المتعلقة بالتخطيط المدرسي . واشتملت عينة الدراسة على:

- مدير مدرسة تعليم أساسي (5-12)

- مديرة مدرسة تعليم أساسي (1-12)

أدوات الدراسة:

بما أن عملية جمع البيانات الميدانية والمعلومات من أهم الخطوات المنهجية في الدراسة , وبعد موضوعيها تكون دقة وموضوعية النتائج لذا فقد استخدم الباحث ادوات المقابلة للحصول على البيانات والمعلومات, كما قام الباحث بتحليل الوثائق المدرسية المتعلقة بالتخطيط , ومن هذه التي تم تحليلها :

- 1- الخطة المدرسية
- 2- دليل نظام تطوير الاداء المدرسي
- 3- تقارير الاداء المدرسي
- 4- نتائج المدرسة
- 5- ملفات فريق التطوير والتحديث وتشمل (مسودات أعداد الخطة، المستجدات التربوية، المشاريع والانشطة والفعاليات)

إجراءات الدراسة:

اتبع الباحث في تنفيذ الدراسة الخطوات التالية:

تم اجراء مقابلة مع مديري مدرسة - قد بينت المقابلة التواصل معهم هاتفيا وابلاغهم بموعد المقابلة، ثم اجراء المقابلة التي تهدف الى تحديد الاساليب التي يتبعها مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي والخطوات الاجرائية لإعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة .

نتائج الدراسة :

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما الاساليب المتبعة في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان؟

من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلة اتضح ان 100% من افراد العينة يعتمدون اسلوب SWOT كأسلوب لتحليل البيئة المدرسية (الداخلية والخارجية) وبذلك فهو الاسلوب الرئيس للتخطيط الاستراتيجي المتبع في مدارس محافظة الظاهرة. كما ان تحليل الوثائق (الخطة المدرسية لعينة يؤكد ذلك حيث ورد في الوثائق نماذج لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في ملف فريق اعداد الخطة (فريق التحديث والتطوير) الذي يرأسه مدير المدرسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما الخطوات الاجرائية المتبعة للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان؟

من خلال تحليل نتائج المقابلات وتحليل الوثائق والسجلات المتعلقة بالتخطيط المدرسي في مدارس عينة الدراسة اتضح ان المدارس بشكل عام تسير وفق خطوات اجرائية محددة من قبل دائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم، كما ان المدارس تسير وفق التدريب الذي تلقونه من قبل الوزارة متمثلة في مراكز التدريب ، كما ان المشرفين الإداريين يتابعون التزام ادارات المدارس بهذه الخطوات الاجرائية .

وبالتالي فإن الخطوات الاجرائية لبناء الخطة المدرسية تتشابه بين جميع المدارس مع فروق بسيطة تتعلق بمهارات وقدرات فريق اعداد الخطة ، وفيما يلي الخطوات التي اتفق عليها افراد العينة واتضحت من خلال المقابلة وتحليل الوثائق:

- 1- جمع البيانات لأعداد الخطة (التحضير للخطة): تقوم المدرسة في البداية بجمع بيانات شاملة عن وضع المدرسة في الوضع الراهن (اين المدرسة الآن؟) حيث ينظر للمدرسة على انها وحدة متكاملة كل جزء منها يؤثر على أداء الآخر ويمكن جمع البيانات من خلال الملاحظات، المقابلات، المناقشات ، المسح الميداني ، تقارير المعلمين ، ملاحظات المشرفين ، نتائج التقويم والاختبارات ، تقويم الخطة السابقة ، وتقارير الأداء المدرسي.

2- إعداد الخطة: يقوم فريق اعداد الخطة بتحويل البيانات التي جمعتها الى اولويات و ثم الى اهداف ترغب المدرسة تحقيقها من خلال الخطة. ويتم بناء الخطة بالشكل التالي:

م	الاهداف	الاسباب	مؤشرات النجاح	اجراءات التنفيذ	الدعم اللازم	فترة التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	نتائج التقويم	الملاحظات	ملاحظات المشرف

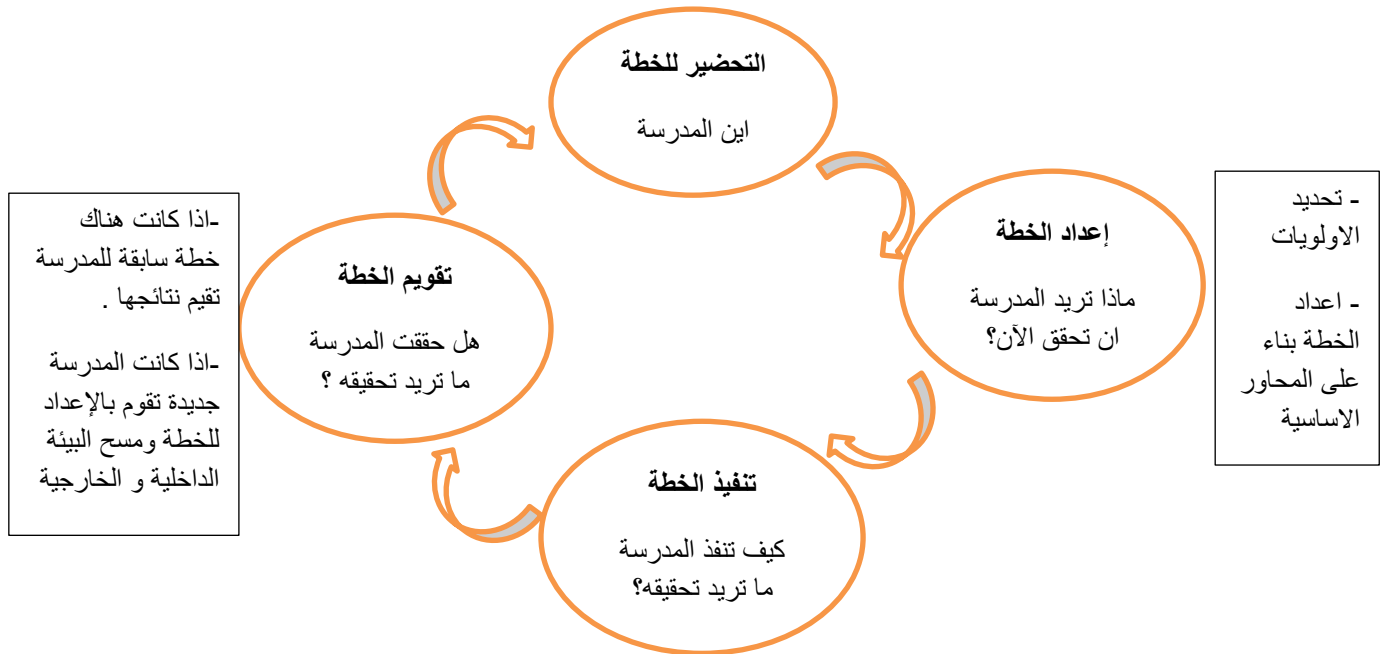
وبعد بناء الخطة ومراجعتها من قبل فريق عداد الخطة يقوم اخصائي قواعد البيانات بإدخالها في البوابة التعليمية لوزارة التربية التعليم حيث يوجد بالبوابة التعليمية قوالب مخصصة للرؤية و الرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية والخطة التنفيذية ، ويتم طباعة الخطة ورقيا ، كما يمكن الوصول اليها من قبل المدير ومساعدته والمشرف التربوي بصورة كاملة كما يستطيع المعلمين الوصول الى الخطة كل حسب مسؤولية التنفيذ المخصصة له ، حيث يتم توزيع مسؤوليه التنفيذ اليا بعد ادخالها في البوابة التعليمية ويصبح كل فرد او معظم اعضاء الهيئة الادارية و التدريسية لهم مسؤوليات تتعلق بتنفيذ اهداف الخطة .

3- تنفيذ الخطة: تنفيذ او تطبيق الخطة يعني جعل ما خطط له في الورق وما تم ادراجه بالبوابة التعليمية هو الذي يحدث على ارض الواقع، وعلى جميع اعضاء الهيئة الادارية و التدريسية تنفيذ ما عليهم من مسؤوليات تجاه تحقيق الاهداف (مسؤوليات التنفيذ)

4- تقييم الخطة: عملية تقييم الخطة التنفيذية للمدرسة مستمرة ومتداخلة في جميع مراحل الخطة (التحضير للخطة، اعداد الخطة، تنفيذ الخطة) أي تقييم مستمر وختامي معا. وفي هذه المرحلة تقوم المدرسة بتقييم النقاط التالية :

- الاجراءات التي اتبعت في التحضير والاعداد وتنفيذ للخطة.
- الانجازات التي حققتها المدرسة خلال العام الدراسي.
- الاهداف التي تنوي المدرسة التخطيط لها من خلال الخطة التنفيذية للعام القادم.

- تشكيل فريق التخطيط وتحديد واجباته ومسؤولياته.
- تحضير كل الامكانيات المتعلقة بالخطّة
- مسح البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)



ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة فاعلية اساليب التخطيط المتبعة في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان؟

من خلال نتائج المقابلة وتحليل الوثائق يتضح ان درجة فاعلية اساليب التخطيط تختلف من مدرسة اخرى وبالتالي اختلاف فاعلية التخطيط الاستراتيجي من مدرسة الى اخرى، وذلك راجع الى عدة اسباب:

- قدرات ومهارات رئيس فريق اعداد الخطّة المدرسية (مدير المدرسة) وتمكنه من التخطيط الاستراتيجي.
- قدرات ومهارات افراد الفريق ومستوى ثقافة التخطيط لديهم.
- توفر الادارة لدى العاملين بالمدرسة لممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- مدى توفر القناعة وثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة.

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا البحث مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها ، إذ نوقشت هذه النتائج على النحو التالي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

ما الاساليب المتبعة في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان؟

يتضح من خلال النتائج ان الاسلوب الاوحد المطبق في المدارس للاعتبارات التي تم ذكرها في النتائج هو اسلوب SWOT ، وبما انه اسلوب التخطيط الاوحد المتبع فالمفترض ان يكون فريق اعداد الخطة المدرسية على درجة كبيرة من المهارة في هذا الاسلوب وينعكس على نوعية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمدرسة ، ولكن لاحظ الباحث من خلال تحليل الخطط المدرسية وجود ضعف في كفاءة تحليل البيئة الداخلية و الخارجية وهذا يتفق مع دراسة السرحني (2010) ، ودراسة الحوسني (2011) ودراسة اليعربي (2013) .

حيث يتضح جليا ضعف مهارات فريق اعداد الخطة في استخدام اسلوب SWOT وهذا ناتج عن قلة التدريب و التأهيل، وكذلك ضعف ثقافة التخطيط في المدارس، ومن خلال المقابلة اتضح ان مديري ومديرات المدارس ليس لديهم الوعي الكافي ببقية اساليب التخطيط.

تتفق هذه النتائج مع دراسة نور الدين (2008) حيث اظهرت الدراسة وجود قصور في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية .

وعلى العموم فان النتائج تظهر جهود طيبة من قبل ادارات مدارس محافظة الظاهرة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي تصل الى مستويات متميزة لدى بعض المدارس وهذا يتفق مع دراسة العلوي (2012).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ما الخطوات الاجرائية المتبعة للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان ؟

النتائج تشير الى توحيد الاجراءات المتبعة لإعداد الخطة بين جميع المدارس وهذا جيد في حد ذاته وينم عم اهتمام وزارة التربية و التعليم بتفاصيل التخطيط الاستراتيجي في المدارس . ولكنه من خلال الاطلاع على دليل الخطوات الاجرائية لإعداد الخطة للتنفيذية للمدرسة الصادر عن دائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم انه يوجد بعض اجزاء الدليل التي تحتاج الى مزيد من التوضيح خصوصا اذا ما عرفنا بان تدريب كوادر التخطيط في المدارس غير كافٍ.

كما ان الهيكلية العامة للخطة متوفرة بالبوابة التعليمية وما لها من فوائد في ايصالها للأطراف المستفيدة حيث يمكن للمستفيدين الوصول للخطة وتحديثاتها من اي مكان وفي اي زمان ، كما يسهل على المشرف على المدرسة الوصول اليها ويطلع على سير الخطة المدرسية ، ومع ذلك كله يبقى الفيصل في كفاءة خطوات اعداد الخطة الاستراتيجية هو مدى قدرة اعضاء فريق اعداد الخطة على بناء وتنفيذ وتقييم الخطة المدرسية بكفاءة ، وهذا ما لا يبدو واضحا حيث ان جميع افراد العرينة يرون وبنسب متفاوتة بان اعضاء فريق التخطيط غير مؤهلين وليست لديهم المهارات التخطيطية اللازمة.

كما ان اغلب المدارس لا تعير للمرحلة الاولى (مرحلة التحضير للخطة) الاهمية الكبيرة (تجميع بيانات سطحية) مما يتسبب في بناء الخطة منفصلة عن الواقع الحقيقي للمدرسة ، وان نسبة من المعلمين ينظرون الى التخطيط على انه ترف ومضيعة للوقت.

كما ان تقييم الخطة يتفاوت من مدرسة الى اخرى بالرغم من ورود الجدول التالي في الدليل.

وبعد انتهاء المدرسة من اعداد الجدول السابق وتقييم الخطة يعد فريق التخطيط تقرير مفصل يجب عرضه على المسؤولين ، والاباء ، والجهات المتعاونة معها لأجل معرفة اين المدرسة الان ؟ وكيف تخطط لمستقبلها؟ ولكن عرض هذا التقييم يعتمد على مدير المدرسة فكثير من المدارس لا تقوم بالتقييم الدقيق ولا تطلع الجميع على تقرير تقييم الخطة ، وهذا يؤثر سلبا على تقبل جميع المستفيدين والمتعاونين مع المدرسة نظرا لانعدام الشفافية والوضوح .

هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة القطامين (2002) لأهمية معرفة المخطط المدرسي للخلفيات العلمية للتخطيط الاستراتيجي ، وتتفق مع توصيات دراسة الاشقر (2002) بضرورة الاهتمام بتطوير معلومات المدير من خلال عقد دورات توضح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما درجة فاعلية اساليب التخطيط المتبعة في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الظاهرة بسلطنة عمان؟

وبناء على هذه النتائج فان توفر الكوادر البشرية المدربة على التخطيط الاستراتيجي واساليبه ، ومستوى ثقافتهم يحدث فرقاً في فاعلية التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الاساليب المعتمدة للتخطيط الاستراتيجي.

وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة أبو ناصر (2010) التي تؤكد على ضرورة تطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ، كما تتوافق مع دراسة الشاعر (2007) التي ترى ان من ابرز صعوبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس تدني مستوى الثقافة الاستراتيجية.

المقترحات :

اقترح الباحث عددا من الموضوعات التي يمكن ان تكون عناوين لبحوث ودراسات مستقبلية:

- 1- ركزت الدراسة الحالية على دراسة اساليب تحديد احتياجات الخطة المدرسية وفاعليتها من محافظة الظاهرة وعلى عينة صغيرة لغرض التدريب لذلك يرى الباحث اجراء دراسة عن نفس الموضوع وعلى عينة اكبر ، وكذلك تشمل محافظات اخرى من سلطنة عمان.
- 2- اقتراح عنوان لدراسة جديدة
درجة مهارات التخطيط لأعضاء فريق اعداد الخطة المدرسية في سلطنة عمان .

التوصيات :

في ضوء ما اسفرت عنه نتائج الدراسة من معطيات صاغ الباحث عددا من التوصيات على النحو التالي:

- 1- زيادة البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس واعضاء فريق التخطيط بالمدارس على التخطيط الاستراتيجي واساليبه.
- 2- اعداد دليل ميسر للتخطيط الاستراتيجي وآلياته بطرق علمية اجرائية سهلة التطبيق.
- 3- تحفيز المدارس المتميزة في التخطيط الاستراتيجي.

المراجع :

- الحوسني، محمد شامس (2008) . بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن.
- الحوسنية ، سعاد سالمين (2017) . درجة تضمن الخطة المدرسية للأهداف العامة لفلسفة التربية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان .
- الداود ، خالد بن عبدالعزيز (1436 هـ) . نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الأول ، 1436 هـ .
- السعدي ، زليخا سالم جميل (2011) . الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الاساسي ومساعدتهم للصفوف من(1-10) بسلطنة عمان .
- السرحدني ، احمد بن حمود بن ابراهيم (2010) . "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان : دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين" رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن.

- الشاعر ، عدلي داود محمد (2007) . "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة" رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
- الشندودية ، ليلى عبدالله (2016) . الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نزوى ، سلطنة عمان.
- الصيرفي، محمد، (2006) . بحوث إدارية محكمة 3 ، دار الوفا لدينا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر .
- الليمون ، نواف عطية (2014) . واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية . مجلة جامعة دمشق ، المجلد 30 . العدد الثاني .
- القطامين ، احمد (2002). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام دراسة تحليلية تطبيقية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، 8(2). 37-75.
- حمدان ، خالد محمد بني ، إدريس ، وائل محمد (2009) . الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، ط 1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.
- مصطفى ، كامل ، والزيات ، أحمد حسن، وعبد القادر . والنجار، أحمد علي ، المعجم الوسيط ، (بدون) ، المكتبة الاسلامية للنشر والتوزيع .
- نور الدين ، مازن سليم محمود (2003) . " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الادارة المدرسية بمحافظات غزة" رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
- وزارة التربية والتعليم (2009) . دليل نظام تطوير الاداء المدرسي . سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم . الخطوات الاجرائية لتطوير أداء المدرسة من خلال الخطة التنفيذية . سلطنة عمان.