

kingdom of Saudi Arabia
Ministry of higher Education
King khaled university
Deanship of Higher Studies
College of Education -D- of Education
«Administration & Education Supervision»



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك خالد
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية - قسم التربية
«الإدارة والإشراف التربوي»

كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية

دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية

قدمت هذه الرسالة إلى قسم التربية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص
(الإدارة والإشراف التربوي)

إعداد الطالب

محمد علي محمد آل فهده عسيري

إشراف الدكتور

علي ناصر شتوي آل زاهر

أستاذ إدارة التعليم العالي وتخطيطه المشارك

عميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر

جامعة الملك خالد

الفصل الدراسي الثاني

١٤٣٠ - ١٤٣١ هـ

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة:

أولاً - المقدمة.

تعد المدرسة مؤسسة تعليمية تعمل على تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية، من خلال عمليتي التعليم والتعلم، والتي تتم فيها بشكل مستمر، وهي عملية في غاية الأهمية؛ لذا تحتاج إلى تخطيط، وتنظيم، وإشراف، وتوجيه، ومتابعة وتقويم؛ حتى تتحقق الغايات والأهداف المنشودة من إنشائها. ومن هنا تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة المدرسة لتحقيق أهدافها، وصارت تأخذ مكانة كبيرة بين مستويات الإدارة في مجال التعليم.

ويشهد العصر الحاضر الكثير من التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف مجالات الحياة، الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية، والتعليمية. ويظهر ذلك جلياً فيما يشهده العالم الآن من انفتاح ثقافي، وثورة تقنية غير مسبوقة، فرضت على المدرسة أحد أمرين: أولهما - أن تنغل على نفسها وتقاوم التغيرات المتلاحقة وتصبح خلف الزمن من حيث بنيتها ومناهجها وقيادتها، وبالتالي وتصبح غير مواكبة لعصرها ولا موازية لمتطلباته، وثانيهما - الاستجابة لتلك التغيرات المتلاحقة من خلال العمل على تطوير جميع عناصر المنظومة المدرسية (حسين، ٢٠٠٤م: ٩٦).

وللمدارس الثانوية أهمية خاصة بين مختلف مراحل التعليم العام، حيث تختص بإعداد الطلاب ليكونوا مؤهلين لبلوغ المرحلة التالية، إضافة إلى أن التعليم الثانوي له فلسفته وأهدافه، التي يستمدّها من طبيعة مرحلة المراهقة التي يمر بها الطلاب، ومن ثم تواجه هذه المرحلة تحدياً كبيراً (Donald & Richard, 2000:11). كما يواجه المرحلة الثانوية بعض المشكلات، كالتخفيض الكفاءة الداخلية للتعليم الثانوي، وغطية تشعب التعليم الثانوي، وعدم التوازن في قبول الطلاب بأنواع التعليم الثانوي المختلفة (المغدي ١٤٢٥هـ: ١٧١-١٧٢).

و نتيجة لما سبق وحتى تستطيع المدرسة مواكبة تطورات العصر، ومواجهة تغيراته المتسارعة؛ كان لابد من تطوير وتحديث الإدارة المدرسية، بالشكل الذي يساعد على تحقيق فاعلية وكفاءة المدرسة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الحلول المتبعة في سبيل تطوير عمل الإدارة المدرسية، والذي يهدف إلى السير بالمؤسسة التعليمية في الطريق الصحيح، والعمل على التغيير والتطوير المناسبين، مع مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية؛ وذلك حتى يتم بلوغ الأهداف المرجوة وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية. حيث تؤكد دراسة "بيترسون وآخرون" (Peterson & others, 1986) أن المدارس في حاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، كما أكدت دراسة "موكسلي" (Moxley, 2003) أن ٨٤% من المناطق التعليمية بها خطط استراتيجية حالية، وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى فهم رسالة المنظمة التعليمية، ورؤيتها، وأهدافها، وكيفية تحليل الأداء، وخطط التنفيذ، وصياغة الاستراتيجيات، ووضع الخطط التشغيلية، ومعايير التقييم، وطرق قياس التقدم. وهذا يؤكد أن هناك توجه للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية، لاسيما التي تبحث عن التطور والتقدم ومراعاة ظروف العصر ومتغيراته، حتى تكون قادرة على المنافسة والإبداع في عالم يتميز بالانفجار المعرفي والتقني والسكاني. ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة نور الدين (٢٠٠٨م) من أن للتخطيط الاستراتيجي دور في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية. ومن خلال ذلك تظهر الحاجة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي في مختلف المراحل التعليمية بشكل عام، والمرحلة الثانوية بشكل خاص.

ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط طويل المدى، ويعتمد على التفكير التأملي، ويأخذ في الحسبان كل إمكانيات المؤسسة التعليمية، وأكثر اهتماماً بفاعلية المؤسسة، ويحدد الفرص المتاحة ويستفيد منها، ويفحص باستمرار البيئة الخارجية، ويسير وفقاً للمنهج الاستراتيجي. (حجي، ٢٠٠١م: ١٥٦). ومن هنا فإن ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالشكل الصحيح في المؤسسات التعليمية يتطلب أن يكون لدى

الإدارة المدرسية القدرة والمعرفة العلمية والعملية بعملية الممارسة والتطبيق، حيث أشارت دراسة "لين وآخرون" (Lane & Others, 2005) أن المجموعات المختلفة داخل المنظمة التعليمية لابد أن تكون لديها القدرة على تحليل مختلف مدخلات وعمليات الخطة الاستراتيجية؛ مما يساعد على نجاح ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي يتحقق دور المدارس في العملية التعليمية، ومن ثم التصدي للمشكلات التي تعترضها، والعمل على معالجتها بأفضل السبل، وتحقيق الأهداف المرجوة.

ويعد مدير المدرسة كقائد تربوي المسؤول الأول عن نجاح العملية الإدارية بالمدرسة، والعمل على تحقيق الأهداف المرسومة لها، حيث يؤكد أحمد (٢٠٠٣م: ٢٠٠) أن مدير المدرسة وأسلوبه في إدارته لهما دور كبير في تحقيق فاعلية وكفاءة المدرسة، كما يؤكد فهمي ومحمود (١٩٩٣م: ١٥) أن نجاح مدير المدرسة في أداء مهمته إنما يتوقف على مدى كفايته إدارياً وفتحياً، كما أشار "فيدلر" (Fidler, 1996) إلى أن هناك ارتباط بين إمكانيات المدرسة التخطيطية ومستوى الأداء فيها، من خلال الإدارة الناجحة لعمليات الابتكار فيها، ويؤكد كل من "أونيل وكونزيمينس" (O'Neil & Conzemins, 2002) أن المدارس التي تظهر تحسناً مستمراً في أدائها هي التي تتوفر فيها قيادات ذات قدرات متميزة على المستوى التنظيمي. وبالتالي فإن قدرة مدير المدرسة وامتلاكه للكفايات الضرورية سوف تمكنه من ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بالشكل الصحيح في إدارة المدرسة الثانوية، كما أكدتا دافيز وإليسون (٢٠٠٤م) على أن القيادات المدرسية مطالبة بتطوير المعارف والمهارات التي يتطلبها التفكير المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي، كما تشير دراسة أبو كليلية (٢٠٠٢م) إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يتطلب وجود قيادة فاعلة، ويؤكد زيدان (١٩٩٥م) أن هناك بعض المتطلبات ينبغي أن تتوفر في القيادات التربوية لممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتشمل الوعي والقدرة والإرادة والمشاركة. كما تؤكد دراسة ولاية أنديانا (State, 2002)

(Indiana) أهمية أن تتوفر في مديري المدارس الكفايات الخاصة بالرؤية، والتعرف على الجوانب المتعلقة بالبيئة الخارجية.

وفي ضوء ما سبق برزت أهمية الكفايات اللازمة لمديري المدارس الثانوية و التي تمكنهم من ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالشكل الصحيح؛ الأمر الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ويعود بالفائدة على جميع عناصر العملية التعليمية بالمدرسة، ومن هنا يمكن القول أن نجاح التخطيط الاستراتيجي في المدرسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرات وإمكانات ومعارف ومهارات وخبرات مدير المدرسة.

ثانياً - مشكلة الدراسة.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المراحل أو العمليات التي تميزه، حيث حددها بعض الباحثين في ثلاث عمليات، ومنهم من وضعها في أربع أو خمس، وقد تزيد على ذلك، وبالرغم من هذا الاختلاف حول تحديد مراحل أو عمليات التخطيط الاستراتيجي فإنها لا تختلف في الجوهر. وتركزت هذه الدراسة حول تحديد الكفايات التي تمكن مدير المدرسة الثانوية من ممارسة التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية مستمرة؛ من أجل أن تكون لديه القدرة على إعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، ومن ثم تستطيع المدرسة تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

وتشير الدراسات التي استعرضها الباحث والتي تناولت عملية التخطيط في الإدارة المدرسية بشكل عام، والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، أن هناك قصوراً في ممارسة وأداء مديري المدارس لعملية التخطيط، وأن هناك صعوبات تواجههم، فقد أكدت دراسة الحبيب (١٤١٧هـ) عدم إدراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمراحل وأولويات وعناصر التخطيط المدرسي؛ نتيجة لافتقارهم للمعلومات والمهارات الضرورية اللازمة للتخطيط السليم، وتؤكد دراسة السفياي (٢٠٠٤م) أن هناك قصور في الإدارة المدرسية

بالمرحلة الثانوية ناتج عن ضعف استيعاب وظيفة التخطيط، كما أكدت دراسة الحكمي (١٤٢٦هـ) أن هناك صعوبات في التخطيط المدرسي لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية في الإعداد والإقرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وكذلك تشير دراسة الجندي (١٩٩٩م) أن أبرز مشكلات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص هو عدم الفهم الكامل لعملياته؛ وأن ذلك سيكون له دور في فشل الخطة الإستراتيجية، كما توصلت دراسة آل معدي (١٤٣٠هـ) إلى أن هناك ضعفاً بالإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأنه مضيعة للوقت، كما تؤكد دراسة الشاعر (٢٠٠٧م) وجود معوقات تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ومنها المعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة.

وفي جانب الإعداد والتدريب تشير الدراسات إلى أن هناك قصوراً في ذلك، فقد أكدت دراسة الكريدا (١٤٢٥هـ) أن ما يقدم من دورات تدريبية لقيادات التعليم تركز بالدرجة الأولى على الإطار النظري لفهم مصطلحات التخطيط الاستراتيجي وعملياته، بغض النظر عن إكسابهم الكفايات اللازمة لممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتشير دراسة آل معدي (١٤٣٠هـ) إلى عدم وجود برامج تدريبية في التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتوصلت دراسة القحطاني (١٤٢١هـ) إلى أن أقل الأدوار فعالية لدى مديري المدارس المتدربين وغير المتدربين بدورة مديري المدارس هو الدور التخطيطي، وتشير دراسة "بالقول وآخرون" (Baloglu & Others, 2008) إلى ملاحظات تشمل تطوير التنظيم، ومستوى الأداء والإنتاج، والفاعلية والكفاءة، كما توصلت دراسة "بينج" (Peiying, 2008) إلى أن من أهم المشكلات التي تواجه إصلاح المدرسة في ضوء القيادة الاستراتيجية تتمثل في كيفية بناء القدرة على ذلك.

وفي ضوء ما سبق تحددت مشكلة الدراسة في البحث عن كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية، من حيث درجة توافر هذه الكفايات، ودرجة أهميتها، ودرجة ملائمة الأساليب التدريبيّة المقترحة التي تساعد في تطوير هذه الكفايات.

ثالثاً - أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

س١: ما الأسس النظرية لكفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية ؟

س٢: ما درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد

مجتمع الدراسة؟

س٣: ما درجة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر

أفراد مجتمع الدراسة؟

س٤: ما الأساليب التدريبيّة المقترحة لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس

الثانوية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ؟

س٥: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول: درجة توافر كفايات

التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة أهميتها، والأساليب التدريبيّة المقترحة

لتطويرها، وفقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمل الحالي، والخبرة في الإدارة المدرسية؟

رابعاً - أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية وذلك من خلال التعرف على ما يلي:

١. الأسس النظرية لكفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية.
٢. درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
٣. درجة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
٤. درجة ملائمة الأساليب التدريبية المقترحة لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
٥. الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول: درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة أهميتها، ودرجة ملائمة الأساليب المقترحة لتطويرها، وفقاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، والعمل الحالي، والخبرة في الإدارة المدرسية.

خامساً - أهمية الدراسة.

تلخصت أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

١. أن الإدارة المدرسية في حاجة للتطوير والتحديث وهذا لا يتم إلا من خلال الاتجاهات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة التربوية، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحدها، ولذا أتت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

٢. يوجد بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس أثناء القيام بعملية التخطيط، ومن هنا برزت الحاجة للتعرف على كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية، حتى يتمكنوا من القيام بممارسة هذه العملية بفاعلية.

٣. تفيد نتائج هذه الدراسة في التعرف على درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية، وبالتالي فقد تم تحديد جوانب القصور لديهم، مما يساعد في تحدد الاحتياجات التدريبية في ضوء ذلك.

٤. من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة في إعطاء المسؤولين عن التدريب التربوي بالإدارات التعليمية لمحة عن مدى ملائمة أساليب التدريب التربوي، وهذا يساعد في تحديد مدى الحاجة إلى تنوع الأساليب التدريبية وفق الاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

سادساً - حدود الدراسة.

- الحد الموضوعي:

اقتصرت هذه الدراسة على كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية، من خلال التعرف على: الأسس النظرية لكفايات التخطيط الاستراتيجي، ودرجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المدارس، ودرجة أهميتها، ودرجة ملائمة الأساليب التدريبية المقترحة لتطوير هذه الكفايات.

- الحد المكاني:

اقتصرت هذه الدراسة على منطقة عسير التعليمية ممثلة في المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير.

- الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية، ومشرفي الإدارة المدرسية.

- الحد الزمني:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٠-١٤٣١هـ

سابعاً- مصطلحات الدراسة.

١- الكفاية: (Competency)

تعرف الكفاية لغوياً كما ورد في لسان العرب " كَفَى يَكْفِي كِفَايَةً، إِذَا قَامَ بِالْأَمْرِ، وَيُقَالُ: كَفَاكَ هَذَا الْأَمْرُ أَي حَسِبَكَ " (ابن منظور، ١٩٩٠م: ١٣٩).

أما في المعجم الوجيز : كفاه الشخص كفاية، أي استغنى به عن غيره، فهو كاف، واكتفى بالشئ أي استغنى به وقنع (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٣م: ٥٣٨).

ويقصد بالكفاية في الاصطلاح "الصفة الأساسية المميزة التي تمكن شخصاً ما من أداء مهمة معينة؛ فالكفاية ليست المهمة بل ما يجعل الشخص قادراً على أداء هذه المهمة" (The Tasmanian Principal Institute,2000:p1)

ويقصد بها أيضاً " قدرة مدير المدرسة على أداء عمله بمهارة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المرحلة التي يعمل بها" (الشمري، ١٤١٩هـ: ٧).

ويقصد بها أيضاً " المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، لتسيير شؤون المدرسة الإدارية والفنية بكفاءة وفعالية، ويمكن ملاحظتها وقياسها" (العريبي، ١٤٢٤هـ: ١٨).

ويقصد بالكفاية إجرائياً في هذه الدراسة : مجموعة المعارف والقدرات والمهارات والخبرات التي تمكن مدير المدرسة من ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بالشكل الصحيح.

٢ - التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning)

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي " التحليل المنظم للمدرسة وبيئتها، وتكوين مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الأساسية لمساعدة المدرسة على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة (دافيز وإيسون، ٢٠٠٤م: ٧٩).

ويقصد به أيضاً " مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية (محمود والبحيري، ٢٠٠٦م: ٨٨-٨٩).

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة " عملية تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ثم تحديد الأهداف والاستراتيجيات المناسبة لذلك، من أجل تحقيق الرؤية والرسالة التي تم تحديدها".

ملخص الدراسة.

عنوان الدراسة: كفايات التخطيط الاستراتيجي لللازمة لمديري المدارس الثانوية دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفايات التخطيط الاستراتيجي لللازمة لمديري المدارس الثانوية، ودرجة توافرها، ودرجة أهميتها، والتعرف على درجة ملائمة الأساليب التدريبية المقترحة لتطويرها، ثم التعرف على الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول ذلك، وفق متغيرات العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت على (٦٤) كفاية في المحور الأول، و(١٥) أسلوباً تدريبياً في المحور الثاني. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير. وتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الأول من عام ١٤٣٠-١٤٣١ هـ. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- ١- تم تحديد كفايات التخطيط الاستراتيجي لللازمة لمديري المدارس الثانوية في (٦٤) كفاية في سبعة مجالات.
- ٢- أن درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لللازمة لمديري المدارس الثانوية، جاءت متوسطة بشكل عام.
- ٣- أن درجة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لللازمة لمديري المدارس الثانوية، جاءت عالية بشكل عام.
- ٤- أن درجة ملائمة الأساليب التدريبية المقترحة لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي لللازمة لمديري المدارس الثانوية جاءت عالية بشكل عام.
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمل الحالي لصالح مديري المدارس.
- ٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس.
- ٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.
- ٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية.
- ٩- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ملائمة الأساليب التدريبية المقترحة لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية.

وبناء على ذلك توصي الدراسة بما يلي:

- ١- الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في الميدان التربوي.
- ٢- تفعيل دور التدريب التربوي لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية.
- ٣- اتباع ضوابط ومعايير محددة لتكليف مديري المدارس الثانوية.

Title: **Competencies of the Strategic Planning Necessary for Secondary School Principals A Field Study at Asir Educational Directorate**

Abstract

The study aimed at identifying the competencies of the strategic planning necessary for Secondary school principals, their level of availability, their importance, as well as the appropriateness of the suggested methods of training to develop them. The study also aimed at identifying the differences among the views of the study group subjects about this it, according to the variables of the current work, academic qualification, and experience in school management. To achieve these objectives the researcher used the descriptive approach. A questionnaire consisting of (64) items representing the competencies axis and other (15) items representing the training methods was used as a tool for this study. The study sample included all the supervisors of school management and the Secondary school principals at the General Directorate of Education at Asir Region. The tool of the study was administered during the first semester 1430-1431 A H.

The Most Important Results of the Study are:

1. The study revealed that the competencies of strategic planning necessary for the Secondary school principals are defined in (64) competencies in seven fields.
2. The level of availability of the competencies of strategic planning necessary for the Secondary school principals were at the medium level.
3. The degree of the importance of the competencies of strategic planning necessary for the Secondary school principals was high in general.
4. The level of availability of the suggested methods of training to develop the competencies of strategic planning necessary for the Secondary school principals was high in general.
5. There were statistically significant differences at (0.01) level between means of responses of the sample subjects of the study concerning the level of availability of the competencies of strategic planning according to the variable of the current work favoring the school principals.
6. There were statistically significant differences at (0.01) level between means of responses of the sample subjects of the study concerning the level of availability of the competencies of strategic planning according to the variable of the academic qualification favoring the bachelor holders.
7. There were no statistically significant differences at (0.05) level between means of responses of the sample subjects of the study concerning the level of availability of the competencies of strategic planning according to the variable of experience in the school management.
8. There were no statistically significant differences at (0.05) level between means of responses of the sample subjects of the study concerning the importance of the competencies of strategic planning according to the variable of the current work, the academic qualification, and the experience in the school management.
9. There were no statistically significant differences at (0.05) level between the means of responses of the sample subjects of the study concerning level of availability of the suggested methods of training to develop the competencies of strategic planning according to the variable of the current work , the academic qualification, and the experience in the school management.

According to this the study recommend the following:

The study recommends that the culture of strategic planning should be disseminated among those working in the field of education. Educational training to develop the competencies of strategic planning for the school principals should be activated. Specific standards and restrictions should be followed in appointing school principals.

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوعات:
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية.
و	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.
ي	فهرس الجداول.
م	فهرس الأشكال.
ن	فهرس الملاحق.
١١-١	الفصل الأول - الإطار العام للدراسة:
٢	أولاً - المقدمة.
٥	ثانياً - مشكلة الدراسة.
٧	ثالثاً - أسئلة الدراسة.
٨	رابعاً - أهداف الدراسة.
٨	خامساً - أهمية الدراسة.
٩	سادساً - حدود الدراسة .
١٠	سابعاً - مصطلحات الدراسة.
١١٥ - ١٢	الفصل الثاني - أدبيات الدراسة:
٩٤-١٣	أولاً - الإطار النظري.
٦٩-١٣	المبحث الأول - التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٣٤-١٤	أ - التخطيط في الإدارة المدرسية.
١٤	مفهوم الإدارة المدرسية.
١٧	أهمية الإدارة المدرسية.
١٨	أهداف الإدارة المدرسية.
١٩	خصائص الإدارة المدرسية.
٢١	مفهوم التخطيط المدرسي.
٢٢	أهمية التخطيط المدرسي.
٢٤	مجالات التخطيط المدرسي.

٢٦	مراحل التخطيط المدرسي.
٢٩	مهام مدير المدرسة الثانوية.
٦٩-٣٥	ب - التخطيط الاستراتيجي:
٣٥	التخطيط الاستراتيجي (المفهوم والنشأة).
٣٨	أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٤٠	أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٤٢	فوائد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٤٣	مبررات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٤٥	خصائص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٤٧	مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٦٥	مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٦٧	متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
٩٤-٧٠	المبحث الثاني - الكفايات:
٧١	مفهوم الكفايات ونشأتها.
٧٤	أنواع الكفايات.
٧٦	خصائص الكفايات.
٧٧	مصادر الكفايات.
٧٨	كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية.
٨٧	الأساليب التدريبية المقترحة لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية.
١١٥ - ٩٥	ثانياً - الدراسات السابقة:
٩٦	أ- الدراسات العربية.
١٠٧	ب- الدراسات الأجنبية.
١١١	ج- التعليق على الدراسات السابقة.
١٢٩-١١٦	الفصل الثالث - إجراءات الدراسة:
١١٧	أولاً- منهج الدراسة.

١١٧	ثانياً - مجتمع الدراسة.
٢٠	ثالثاً - أداة الدراسة.
١٢٩	رابعاً - الأساليب الإحصائية.
١٩٣-١٣٠	الفصل الرابع - عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:
١٣١	تمهيد.
١٣١	أولاً - إجابة السؤال الثاني.
١٥٣	ثانياً - إجابة السؤال الثالث.
١٧٥	ثالثاً - إجابة السؤال الرابع.
١٧٩	رابعاً - إجابة السؤال الخامس.
٢٠٣-١٩٤	الفصل الخامس - ملخص النتائج والتوصيات:
١٩٥	تمهيد.
١٩٦	أولاً - ملخص النتائج.
٢٠١	ثانياً - التوصيات.
٢٠٣	ثالثاً - البحوث المقترحة.
٢١٨-٢٠٤	المراجع :
٢٠٥	أولاً - المراجع العربية.
٢١٧	ثانياً - المراجع الأجنبية.
٢٣٥-٢١٩	ملاحق الدراسة :

فهرس الجداول:

الصفحة	الموضوع	الرقم
١١٨	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=٩٠).	١
١١٩	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي (ن=٩٠).	٢
١١٩	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية (ن=٩٠).	٣
١٢٤	صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول البعد الأول ومجالاته (ن=٩٠).	٤
١٢٥	صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول البعد الثاني ومجالاته (ن=٩٠).	٥
١٢٦	صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني (ن=٩٠).	٦
١٢٧	نتائج حساب معامل الثبات الفاكرونباخ (Alpha Cronpach) لقياس محاور أداة الدراسة (ن=٩٠).	٧
١٢٨	المقياس المتبع لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.	٨
١٣٢	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر الكفايات القيادية والإدارية (ن=٩٠).	٩
١٣٥	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر الكفايات المعرفية (ن=٩٠).	١٠
١٣٨	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر الكفايات التحليلية (ن=٩٠).	١١
١٤١	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر الكفايات التصورية (ن=٩٠).	١٢
١٤٤	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر الكفايات الفنية (ن=٩٠).	١٣
١٤٧	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر الكفايات التنفيذية (ن=٩٠).	١٤
١٥٠	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر كفايات التقييم (ن=٩٠).	١٥
١٥٢	ترتيب مجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي حسب درجة التوافر (ن=٩٠).	١٦
١٥٤	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية الكفايات القيادية والإدارية (ن=٩٠).	١٧

١٥٧	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية الكفايات المعرفية (ن=٩٠).	١٨
١٦٢	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية الكفايات التحليلية (ن=٩٠).	١٩
١٦٣	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية الكفايات التصورية (ن=٩٠).	٢٠
١٦٦	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية الكفايات الفنية (ن=٩٠).	٢١
١٦٩	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية الكفايات التنفيذية (ن=٩٠).	٢٢
١٧٢	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية كفايات التقويم (ن=٩٠).	٢٣
١٧٤	ترتيب مجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي حسب درجة الأهمية (ن=٩٠).	٢٤
١٧٥	التوزيع التكراري والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ملائمة الأساليب التدريسية المقترحة لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي (ن=٩٠).	٢٥
١٨٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=٩٠).	٢٦
١٨٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير العمل الحالي (ن=٩٠).	٢٧
١٨٤	اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً للخبرة في الإدارة المدرسية (ن=٩٠).	٢٨
١٨٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=٩٠).	٢٩

١٨٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير العمل الحالي (ن=٩٠).	٣٠
١٨٩	اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية (ن=٩٠).	٣١
١٩١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة ملائمة الأساليب التدريبيه المقترحة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=٩٠).	٣٢
١٩٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة ملائمة الأساليب التدريبيه المقترحة تبعاً لمتغير العمل الحالي (ن=٩٠).	٣٣
١٩٣	اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة ملائمة الأساليب التدريبيه المقترحة تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية (ن=٩٠).	٣٤

فهرس الإشكال:

الصفحة	الموضوع	الرقم
٤٨	مراحل التخطيط الاستراتيجي في نموذج ستينر Steiner .	١
٥١	مراحل التخطيط الاستراتيجي في نموذج برايسون Bryson.	٢
٥٥	مراحل التخطيط الاستراتيجي في نموذج العوين.	٣
٥٩	مراحل التخطيط الاستراتيجي في نموذج مدبولي.	٤

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
٢٢٠	الملحق رقم (١) قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة.	١
٢٢٢	الملحق رقم (٢) أداة الدراسة في صورتها النهائية.	٢
٢٣٢	الملحق رقم (٣) الخطابات الرسمية.	٣