

## درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)

الدكتور فواز ويس العلي الدرويش استاذ مساعد في كلية التربية بدير الزور

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي، اتبع الباحث المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع الدراسة (57) مديراً ومديرة تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (34) مديراً ومديرة ينسبة 59,6%، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة حيث قام الباحث ببناء استبانة تتألف من خمسة محاور هي: المحور الأول: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، و المحور الثاني رسالة المدرسة، و المحور الثالث تحليل البيئة الداخلية للمدرسية، والمحور الرابع تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، والمحور الخامس متابعة و تقويم الاستراتيجية تضم الاستبانة (45) فقرة، تم توزيعها على أفراد العينة بعد التأكد من صدقها وثباتها، ولتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج (spss)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يمارس مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة حيث بلغت النسبة 80,13%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم الأساسي و الثانوي العام في درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية ونوع المدرسة عند مستوى الدلالة 0.05، وقد انتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات والمقترحات أهمها: عقد دورات تدريبية نوعية لمديري المدارس لتعزيز قدراتهم على التخطيط الاستراتيجي التربوي - ضرورة العمل على تحديد الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعالجتها -، وضرورة مشاركة كل أفراد العملية التربوية التعليمية في وضع ومناقشة الخطة التربوية - العمل على تحقيق جو مدرسي يمتاز بالتفاعل الإيجابي والاحترام القائم بين مختلف جوانب المؤسسة التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي -التخطيط التربوي- مديري المدارس

## 1- مقدمة

يعد التخطيط عملية قديمة قدم الحياة البشرية بما يحمله من معاني التفكير والتدبير والتوقع، فكل فرد أو جماعة تتبع نوعاً من التخطيط لخلق الموازنة بين إشباع الحاجات المتزايدة لديها والموارد والامكانات المتوفرة من حولها فالتخطيط بمفهومه العام وجد منذ أن خلق الله الانسان، وقد طبق الانسان التخطيط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بوعي أو دون وعي منذ وجوده على سطح الارض حيث رتب أمور معاشه، وأعد لتقلبات الطبيعة ومشاكلها العدة اللازمة لمواجهتها (عصام الدين، 24، 2012) وبالرغم أن التخطيط في العصر الحديث بدأ في المجال الاقتصادي أولاً إلا أنه في المجال التربوي يعد الأهم، فعملية تنمية الموارد البشرية، في أي دولة تمثل عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر الإنتاج والقوة، باعتبار أن البناء البشري جوهر التنمية الشاملة. مما دعا المسؤولين عن التربية بوضع التخطيط الأمثل من أجل نجاح وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، لذا يعد التخطيط التربوي من أولى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، سواء كان العمل الذي يقوم به من الأعمال الإنسانية أو الأعمال الإدارية، فكل عمل يقوم به المدير يتطلب نوعاً من التخطيط، لأنه ضرورة لازمة لإدارة المدرسة، إذ أن التخطيط العلمي السليم هو الذي يحدد ما يجب القيام به في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، فالمدرسة التي تعرف اتجاه سيرها هي أكثر قابلية للوصول إلى أهدافها من تلك التي تعتمد على الصدفة، فتكمن أهمية التخطيط في أنه المهمة الأولى الإدارية، وهو الأساس أو المبدأ الذي ترتكز عليه بقية الوظائف الإدارية، فأول شيء هو لابد من وضع خطة لسير العمل لأنه بدون خطة لا نستطيع أن نحدد الموارد التي نحتاجها، وبدون أهداف مشتركة لن يقوم الموظفون في المدرسة بالعمل على تحقيق الأهداف العليا للمدرسة، وبالتالي فإن التخطيط هو أساس الإدارة ويتطور عن طريق التنظيم والرقابة والتوجيه (حداد، 2017، ص1)، ويعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الادارية التي تمكن مدير المدرسة من التبصر بالمستقبل وقيادة مدرسته نحو إنجاز وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعة من خلال الامكانيات المادية والبشرية والفنية والمعنوية التي تساعد على تحقيق رؤيته، كذلك من خلال التعرف على المتغيرات سواء كانت المحلية أو العالمية التي يمكن أن تعوق تنفيذ هذه الرؤية، وترجع إمكانيات نجاح مدير المدرسة بنسبة كبيرة الى تحليل النظام والذي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي كخطوة اساسية وأولية يمكن من خلالها استكشاف إمكانيات البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت البيئة المحيطة بالمدرسة والتي تتمثل في المستفيدين والمؤسسات التي ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بالمدرسة أو البيئة البعيدة والتي تتمثل في التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (مصطفى، 2010 ص5) من كل ذلك فهذا البحث يسعى الى بيان درجة امتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم.

## 2- مشكلة البحث:

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الانسان أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية، والاجتماعية الى أقصى درجة ممكنة من النمو، وفقاً لقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته، ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج الى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها، وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وفي ظل التحديات التي تواجه المدرسة وإدارتها تدعي الحاجة إلى ضرورة اكتساب مديري المدارس إلى المهارات، والقدرات التي تساعدهم في وضع تنظيم ملائم يؤدي إلى خلق مناخ مدرسي فعال يشجع العاملين بالمدرسة على القيام بواجبهم، وإنجاز

الأعمال التي تناط بهم على أكمل وجه (الغربي وآخرون، 2005، ص 24) ومن هذه المهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي التي تعد من العمليات الإدارية والأساسية والضرورية للإدارة، وهي أداة لتحسين وتغيير وتطوير المؤسسات التربوية وهي التي تجعل العمل في المؤسسة منظماً وغير عشوائي، حيث تتحدد بدقة الغايات والوسائل من أجل المواءمة بين تحقيق الأهداف المرسومة من جهة، والمدخلات المتوفرة من جهة أخرى، والتخطيط الاستراتيجي التربوي جزء لا يتجزأ من التخطيط العام بل أنه عامل أساسي وفاعل ومهم في الحراك التربوي والتعليمي لأنه يتناول شريحة مهمة من شرائح المجتمع التي يرتكز عليها البناء التنموي والاقتصادي والاجتماعي، ومدى أثره في الحراك التكنولوجي والتقني في حياة المواطنين (أو عيشة، 2007، ص 18)، وعليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المداخل الإدارية المهمة وتزداد الحاجة إليه كلما زادت الحاجة إلى ضرورة مواكبة التعليم للظروف والأحداث المختلفة الواقعة في المجتمع، وتعد مهارات التخطيط الاستراتيجي مهارات مستجدة في المؤسسات التربوية، وتحتاج إلى براعة وقوة إرادة وقدرة على الإقناع والمشاركة، والإبداع والتركيز على تطوير المهارات الجديدة في جو قائم على الاحترام وتقبل الآراء والثقة المتبادلة، وقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة أهمية التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بجودة التعليم في المدارس كدراسة (درويش 2019)، ودراسة (قدور 2022)، ودراسة (الحربي 2017)، ودراسة سكيك (2008)، ودراسة البلوشي (2015)، وقد تبين في نتائجها وتوصياتها إلى أهمية امتلاك مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور تبين له أن بعضهم يفتر الى رؤية واضحة عن مهارات التخطيط الاستراتيجي ، لذا توجهت رؤية الباحث لدراسة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي في مدينة دير الزور من وجهة نظرهم ووضع المقترحات المناسبة وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم ؟

### 3- أسئلة البحث وفرضياته :

- 1- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي؟
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0,05$  في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0,05$  في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0,05$  في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0,05$  في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير نوع التعليم (اساسي - ثانوي).

### 4- أهمية البحث:

#### 1- الأهمية النظرية:

-تتبع أهمية البحث من أهمية التخطيط الاستراتيجي التربوي في المؤسسة التعليمية والفوائد التي يحققها ودوره في الوصول بالمدرسة الى مستوى عال من التميز والجودة، كما يكتسب البحث أهميته من خلال أهمية موضوع التخطيط الذي يعد ضرورة

ملحة يفرضها عصرنا الحالي الذي يوصف بالتغيرات المتسارعة ليتمكن مديري المدارس من مساعدة المعلمين على مواجهة هذه التغيرات.

-يشغل البحث الراهن مكانة مهمة بين أنواع البحوث العلمية وذلك بتركيز الدراسة على متغير التخطيط الاستراتيجي التربوي كمتغير فاعل ومؤثر في المنظومة التعليمية.

-تعد أول دراسة تبحث في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدينة دير الزور على حد علم الباحث.

## 2-الأهمية العملية :

- قد تساعد الدراسة العاملين في المجال التربوي في التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي التربوي ودوره في تطوير أداء المؤسسات التعليمية.

-قد تفيد الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار في وزارة التربية في تبيان درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور لمهارات التخطيط الاستراتيجي من أجل عمل دورات نوعية لهم وتطوير أدائهم.

-قد تفيد الدراسة الحالية وزارة التربية في مراعاة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي ضمن معايير انتقاء مديري المدارس.

## 5- أهداف البحث:

1-تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدينة دير الزور .  
3-معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.

3-معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4-معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5-معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير نوع المدرسة.

## 6-حدود البحث

- أ- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023 م.

ب- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على مدارس مرحلة التعليم الأساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور.

ج- الحدود البشري: طبق البحث على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور.

## 7- مصطلحات البحث وتعريفاتها الإجرائية :

**التخطيط الاستراتيجي :** هو عملية منظمة وتخطيط شامل تقوم به الإدارة على عدة مراحل يتضمن وضع استراتيجية ضمن مدة زمنية معينة ثم بعد ذلك تقديم تغذية راجعة لتقييم ما تحقق من أهداف.(البلوشي،2015،17)

**ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه:** عملية منظمة، يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة من إداريين، ومعلمين،

وظلاب، وأولياء أمور، تتضمن خطوات: وضع رؤية ورسالة المؤسسة، تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الأهداف

والأولويات، ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

**التخطيط التربوي:** هو "العملية المستمرة والتي تستهدف تنظيم شؤون التربية في التعليم في مجتمع ما وعلاج المشكلات التربوية بحلول واقعية تتناسب مع الإمكانيات ومسايرة لمقومات المجتمع وأهدافه وتوفير تعليم مناسب لقدرات واستعدادات الطلاب واحتياجات المجتمع" (حافظ والبحيري، 2006، 20)

وأعرف **التخطيط التربوي** هو معالجة علمية لتنظيم مجرى التعليم في حركته نحو المستقبل وذلك بوضع خطة تستند إلى دراسة للنظام التربوي وما يتصل به من النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وذلك بالاستخدام الامثل للموارد البشرية.

### 7-3- مدير المدرسة:

هو الشخص الذي يقوم بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المعلمين والعاملين والطلاب والاشراف عليهم، وكذلك بمتابعتهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة. (العبد الله، كحيل، 2017، ص 118).

### 8-الدراسات السابقة :

8-1-دراسة سكيك (2008) بعنوان : تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة

هدفت الدراسة الى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ،استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (117) مديراً ومديرة ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تتكون من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة من وجهة نظر المستجيبين بلغ (88%) وفيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية المدرسة فقد أظهرت النتائج أن الوزن النسبي بلغ (85%) وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بالمجال الأول والثالث للاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

8-2--دراسة الحربي (2015) بعنوان : "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديرات المدارس للمرحلة الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة وعددهن (59) مديرة مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس المرحلة الثانوية يطبقن التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، وبموافقة معظم أفراد العينة و وجود معوقات تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للتخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي باختلاف متغير عدد البرامج التدريبية التي التحقت بها قائدة المدرسة.

### 3-8-دراسة البوشي (2015) بعنوان :مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة البريمي

هدفت الدراسة إلى بيان درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي وبيان مفهومه ,ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي حسب متغيرات الدراسة والتي تضم الوظيفة والجنس ,والمؤهل والخبرة . بالإضافة إلى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة الرئيسي استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على مديري المدارس ومساعدتهم ومقابلات باستخدام أسلوب مجموعة التركيز مع مجموعة من المعلمين ,وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم البالغ عددهم (65) مدير ومساعد و(5 معلمين)، وقد أظهرت نتائج الدراسة بالنسبة لفئة مدير ومساعد مدير المدرسة إلى أن المستجيبين موافقين على مرحلة صياغة الرؤية والرسالة المدرسية ,وعلى مهارة متابعة وتقويم الاستراتيجية .وبالنسبة لفئة المعلم ,فإن تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي للمدارس التابعة للتعليم الأساسي في محافظة البريمي واضح بشكل ملحوظ في كلا من :مرحلة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة والتقويم ومتابعة الاستراتيجية، ولكن هناك بعض المراحل التي تحتاج إلى وضوح أكبر في الميدان وهي مرحلة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة أولاً يليها مرحلة صياغة الرؤية المدرسية وبعدها صياغة رسالة المدرسة .كما تبين للباحثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة والنوع ,والخبرة ,ولكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي

### 4-8-دراسة المهدي (2016) بعنوان : واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات

هدفت الدراسة التعرف على واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس في محافظة عفيف البالغ عددهم (50) مشرفة ومشرف وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1- ان الكفايات التخطيطية المعرفية اللازمة لمديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول أي محور من محوري الاستبانة يرجع لمتغير سنوات الخبرة وامتغير المؤهل العلمي.

### 5-8-دراسة درويش و آل عبد الله (2019) بعنوان :مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة 2030م

هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة 2030. والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت الاستبانة ذات المقياس الخماسي أداة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس البنات بمحافظة حوطة بني تميم، خلال الفصل الدراسي 2019 والبالغ عددهم (939) معلمة، وتكونت عينة الدراسة من (244) معلمة، والتي تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتمثل ما نسبته 25% من مجتمع عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أظهرت النتائج أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وبانحراف معياري (0.94)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) فأقل بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

8-6- دراسة قدور (2022) بعنوان: كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى قياس درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة مأدبا، والبالغ عددهم (2800) معلماً ومعلمة؛ ، تكونت عينة الدراسة من (338) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مأدبا كان متوسطاً، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين.

الدراسات الأجنبية :

8-7. دراسة جرانت وتوماس (2004) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية فرنسا

#### **.Definitions, Benefits and Barries of K-12 Educational Strategic Planning**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي باستخدام بطاقة (تحليل المحتوى)، وقد شملت عينة الدراسة (66) كتاباً، و(29) مقالاً صحفياً، و(28) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و(6) رسائل دكتوراه، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات تتمثل في: 1- نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي. ومدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة. وعدم المرونة. وعدم مشاركة بعض الأفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي.

8-8-دراسة Williams & Gohnson (2013). بعنوان: دور مديري المدارس في تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأمريكية

#### **Strategic leadership in Schools Education**

هدفت الدراسة تعرف دور مديري المدارس في تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأمريكية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (30) مديراً وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : ان مديري المدارس يسعون لتطوير خططهم الاستراتيجية ، وما تحويه من أهداف وخطط ويناقشون التحديات التي تواجه خططهم الاستراتيجية ويهتمون بمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة في المدرسة .

8-9-دراسة علابي وأوكماكندي (Alabi and OKemakind, 2010) بعنوان: دور التخطيط التربوي في عملية الإصلاح التربوي في نيجيريا

#### **Effective Planning as a Factor of Educational Reform and Innovation in Nigeria.**

هدفت الدراسة تحديد العوامل التي تؤثر في عملية التخطيط التربوي في تحقيق الأهداف التعليمية تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة الى جملة من العوامل التي تؤثر في عملية التخطيط التربوي

منها : 1- عدم وجود مختصين في مجال التخطيط التربوي وعدم وجود الخبرة الكافية لديهم 2- عدم وجود موارد مالية كافية لتعزيز الإصلاح التعليمي 3- عدم وجود بيانات إحصائية كافية للقيام بعملية التخطيط التربوي.

### 8-13- التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تم عرضها على اختلاف عيناتها ومكانها، وبالنظر إلى الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي، نجد أنها أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما ركزت بعض الدراسات على أمور تتعلق بكفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس كدراسة قدور (2022) ودراسة المهدي (2016) ودراسة درويش (2019) ودراسة البوشي (2015) ودراسة سكيك (2008)، فرى أن هناك تشابه في كل من المنهج والأداة، فركزت على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة. أما العينة فاختلفت في كل الدراسات المقدمة، فهناك من طبق الأداة على مديري المدارس، والآخر طبقها على القادة في وزارة التربية، وهناك أيضا من طبقها على مديري ومديريات المدارس الحكومية. وتشابهت أغلب الدراسات في النتائج المتحصل عليها فكانت درجاتها مرتفعة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في العديد من الأمور فهي ساعدته في إثراء الدراسة الحالية، والتعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة، وصياغة أداة الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها درست درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور لمهارات التخطيط الاستراتيجي. وهذه الدراسة هي الدراسة المحلية الأولى على حد علم الباحث التي تدرس التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدينة دير الزور.

### 9- الأطار النظري:

9-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: هو فن التعامل مع المستقبل، وهو الوظيفة المبكرة عند نقطة البداية في أي عملية إدارية، ويتضمن مسحا لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ثم تحديدا للأهداف الرئيسية، وتقييمها، واختيار المناسب منها، وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع، من خلال برامج وجداول زمنية، توظف على مداها موارد معينة لبلوغ هذه الأهداف التي تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي، كما أنه عملية مستمرة لتصميم، وتطوير خطط، تشمل وظائف المنظمة (مصطفى، 2005، 30) وتعرفه (البلوشي 2015 ص 17) بأنه عملية منظمة وتخطيط شامل تقوم به الإدارة على عدة مراحل يتضمن وضع استراتيجية ضمن مدة زمنية معينة ثم بعد ذلك تقدم تغذية راجعة لتقييم ما تحقق من أهداف. وعرفه ( الدجني، 2008ص6) بالعملية التي تقوم بموجبها المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة يقوم بها مدير المدرسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والكشف عن امكاناتها ومواردها واحداث تغيير مناسب لتحقيق أهدافها.

### 9-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

- 1- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال تحليل واقع المدرسة والكشف عن امكاناتها ومواردها المتوفرة.
- 2- العمل على احداث تغيير ايجابي مناسب لتحقيق رسالة المدرسة الاساسية في الطلاب والبيئة والمجتمع.
- 3- التركيز على القضايا الاساسية التي تتعلق بواقع المدرسة ومستقبلها.
- 4- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين المدرسة وأولياء الامور والمجتمع المحلي والتأكيد على مبدأ الطريق الواحد.
- 5- أن تكون الأهداف محددة وقابلة للتطبيق والتنفيذ وأن يكون التخطيط مرناً وشاملاً لجميع مجالات العمل المدرسي.
- 6- أن يشترك في بناء الخطط جميع العاملين في المدرسة، وأن يحدد جدول زمني لتحقيق الأهداف وأن تتوفر الامكانات المادية والكوادر البشرية لتنفيذ وتطبيق الخطط وأن تكون عملية التقييم مستمرة (داود، 2015)

**9-3- فوائد التخطيط الاستراتيجي:**

تتمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي في وضع معايير تساعد المؤسسة على الرقابة، ويربط بين الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى ويربطها أيضا بالخطط اليومية في سبيل انجاز الأهداف الموضوعية، ويكون الهدف واضح بالنسبة للجميع. هذا ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المؤسسة في مواجهة المنافسين، ويساعد على اكتساب المزايا التنافسية والقيود والعقبات التي قد تواجهها. كما يمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من تحديد الأولويات التي توجه لها الموارد المختلفة ويحدد مسؤولية العاملين عن تنفيذ المهام، ويهيئ توجه مستقبلي، ويعمل على تخفيف، وتقادي الآثار السلبية لمتغيرات البيئة الخارجية (أبو الجدائل، 2012).

**9-4- أهداف التخطيط الاستراتيجي المدرسي تتمثل فيما يأتي:**

- 1- العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف.
- 2- السعي لتنمية شخصية مدير المدرسة، لمواجهة التغيرات المستقبلية، والتحسب للمعوقات المتوقعة، لقيم الاستعداد لمواجهتها، واستيعابها.
- 3- رسم الخريطة الأساسية للتنظيم المدرسي، فهو يحدد الأدوار، والقدرات، والوقت الذي من خلاله يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهداف مدرسته.
- 4- يساهم في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في حل المشكلات المدرسية، وعلاجها.
- 5- يساعد مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التي يطالب المجتمع بتحقيقها، والتي ترتبط بالأولويات المتاحة، والنتائج التي ينبغي إنجازها (خثيلة، 1999، ص 60)

**9-5- دور مدير المدرسة في التخطيط الاستراتيجي :**

من أهم القضايا الاستراتيجية التي يتوجب على مدير المدرسة أن يتوصل الى معرفتها هي تلك القضايا التي تشكل العناصر الأساسية في تكوين المدرسة وهذه القضايا الاستراتيجية تتناول الموضوعات التالية :

- 1- صلاحية المدرسة وهل هي مفوضة أم غير مفوضة بالعمل من أجل تحقيقه. 2-رسالة المدرسة ومنظومة القيم والمبادئ التي تسودها. 3-مستوى جودة نتائجها التعليمي. 4-مستوى الخدمات التي تقدمها. 5-موقف المدرسة ممن يتعاملون معها من طلاب وأولياء أمور، وموقف هؤلاء من المدرسة 6-حجم التكلفة العامة للعملية التعليمية. 7-تركيبية الهيكل العام للعاملين بالمدرسة. 7-أسلوب العمل الإداري بالمدرسة (العبدالله وآخرون، 2018، ص 136-138)

**9-6- المهارات اللازمة لمدير المدرسة:**

يحتاج مدير المدرسة لكي يقوم بتأدية أعمال ومسؤوليات الإدارة المدرسية أن يتمتع ببعض المهارات الضرورية لذلك ومن المهارات اللازمة والضرورية لمدير المدرسة هي:

- 1- المهارات الذاتية : يتضمن هذا النوع من المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الفرد ومنها: السمات الشخصية، القدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس .
- 2- المهارات الانسانية : تعني قدرة القائد التربوي على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وتشجيع العمل الجماعي بين المعلمين والعاملين والطلاب وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام.

3- **المهارات الفنية** : تعني المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدامها أفضل استخدام وبصورة تحقق الهدف بفاعلية وهي تتعلق بالأساليب التي يستخدمها المدير في معالجة قضايا المدرسة وشؤونها بأسلوب تربوي وتحويل الافكار النظرية الى ممارسات عملية وإدراكية لاختصاصاته وفهم الأنظمة ولوائح النظام التعليمي وقوانينه.

4- **المهارات الإدراكية** : تتمثل هذه المهارات في قدرة المدير على ادراك الموقف كوحدة متكاملة ومن ثم تحليله الى عناصره الأساسية، وتحديد ما بين هذه العناصر من علاقات والتفكير في المستقبل والاستعداد له. أي أن هذه المهارة تتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الافكار والاحساس بالمشكلات والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها كما تتمثل في قدرة المدير على الربط الصحيح ما بين أهداف المدرسة، وما بين الاجراءات المتبعة فيها من أجل تحقيق الأهداف (العبده وآخرون، 2018 ص 136-138).

### 9-7-العقبات والتحديات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي:

1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد ومقاومتها للتغيير وعدم توافر إدارة ناجحة وعدم توافر قنوات اتصال واضحة أو وجود قصور في الموارد المتاحة التي تساعد في تطبيق الخطط، وعدم التحلي بالصبر والثقة نحو تطبيق الخطط فالتخطيط الناجح يحتاج الى وقت وتكلفة وجهد عال.

2- معوقات ترتبط بالإدارة العليا حيث أوضحت العديد من الابحاث والدراسات أن الادارات العليا تتحكم بشكل كبير في الاعمال والخطط التي تقوم بها إدارات المدارس.

3- معوقات تتعلق بمحدودية التنبؤ وقصوره بما أن التخطيط مرتبط كثيراً بالتنبؤ بالمستقبل وهذا التنبؤ ليس سهلاً بل هو معقد لذلك لا بد من توظيف البحث العلمي المستمر لتعرف قوانين الحوادث الانسانية ومعرفة مجراها والامساك بزمام أمورها.

4- معوقات تتعلق بمشاركة الافراد في عملية التخطيط فقد تعترض الافراد حالة من الارتباك والتردد اذا لم تكن لديهم معرفة بكيفية التعامل مع الممارسات الاستراتيجية المختلفة، وقلة مشاركة الافراد في المدرسة بعملية التخطيط وقلة التدريب (عبابنة، 2015).

### 10- إجراءات سير الدراسة العملية :

10-1- **منهج البحث** : للإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول لنتائجها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة البحث وأهدافه، حيث قام بمسح للدراسات التي تناولت موضوع البحث، لتشكل الاطار النظري للدراسة والاستفادة منها في اعداد أداة الدراسة التي اعتمدها الباحث وهي الاستبانة.

### 10-2- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس مرحلة التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور والبالغ عددهم (57) مديراً ومديرة، فقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة منهم، وقد بلغت العينة (34) مديراً ومديرة من مديري مدارس مرحلة التعليم الاساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور منهم (22) ذكور و(12) اناث ويوضح الجدول التالي خصائص عينة البحث. جدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المتغير	الجنس	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	22	65%
	اناث	12	35%
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	8	23,5%
	من 5- 10 سنوات	2	6%

المؤهل العلمي	من 11-20 سنة	24	70,5%
	معهد	13	38,3%
	اجازة	16	47%
	دبلوم	5	14,7%

## 10-3- أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة؛ لأنها تُعد من أهم أدوات المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة وذلك من خلال اطلاعه على الادب التربوي المتعلق بالدراسة، وبعض الدراسات السابقة مثل دراسة سكيك (2008) ودراسة البوشي (2015) وقد اشتملت الاستبانة على (45) فقرة وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة تقدير المشكلة لكل فقرة من فقرات الاستبانة وهي: موافق بدرجة كبيرة ويعطى الدرجة (5) وموافق ويعطى الدرجة (4) ومحايد ويعطى الدرجة (3) وغير موافق ويعطى الدرجة (2) وغير موافق بدرجة كبيرة ويعطى الدرجة (1) وقد تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة محاور هي : - المحور الاول: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة يضم (8) عبارات- المحور الثاني : رسالة المدرسة يضم (7) عبارات، المحور الثالث :تحليل البيئة الداخلية للمدرسة يضم (15) عبارة المحور الرابع : تحليل البيئة الخارجية للمدرسة يضم (8) عبارات، المحور الخامس :متابعة و تقويم الاستراتيجية يضم (7) عبارات.

## الخصائص السيكومترية لاستبانة مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي :

## 1- صدق المحكمين :

بعد بناء الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من كلية التربية بدير الزور والحسكة حيث بلغ عددهم ستة محكمين، وبناء على ما قدمه السادة المحكمون من ملاحظات فقد تم حذف بعض البنود وإضافة أخرى وتعديل بعضها وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم من (45) عبارة.

## 2-الصدق البنوي:

تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، و حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين درجات كل بند من بنود الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع بعضها البعض ودرجة المحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج موضحة في الجداول الآتية:

## الجدول (2) معاملات ارتباط بنود الاستبانة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.550**	9	.741**	16	.785**	31	.550**
2	.484*	10	.377*	17	.719**	32	.532*
3	.384*	11	.481**	18	.736**	33	.723*
4	.526**	12	.498**	19	.649**	34	.525**
5	.461**	13	.735**	20	.624*	35	.680**
6	.824*	14	.698**	21	.550**	36	.617**
7	.679**	15	.489**	22	.776**	37	.528**
8	.478**			23	.283*	38	.676**

		المحور الخامس	
	.715**	24	
	.860**	25	.578** 45
	.731**	26	.735** 40
	.647**	27	.743** 41
	.657**	28	.849** 42
	.801**	29	.762** 43
	.704**	30	.818** 44

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد لدى عينة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01 أو 0,05). وهذا يدل على انتماء البنود إلى البعد ككل للمقياس.

جدول رقم (3) يبين معاملات ارتباط المحاور مع الدرجة الكلية لدى عينة الدراسة

كلي	متابعة وتقويم الاستراتيجية	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	رسالة المدرسة	صيغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	
.453**	.253	.11	.264	.149	1	ارتباط بيرسون
.008	.150	.518	.137	.402		مستوى الدلالة
33	34	34	33	34	34	العينة
.611**	.304	.315	.503**	1	.149	ارتباط بيرسون
.000	.080	.069	.003		.402	مستوى الدلالة
.925**	.632**	.741**	1	.503**	.264	ارتباط بيرسون
.000	.000	.000		.003	.137	مستوى الدلالة
.797**	.617**	1	.741**	.315	.115	ارتباط بيرسون
.000	.000		.000	.069	.518	مستوى الدلالة
.776**	1	.617**	.632**	.304	.253	ارتباط بيرسون
.000		.000	.000	.080	.150	مستوى الدلالة
1	.776**	.797**	.925**	.611**	.453**	ارتباط بيرسون
	.000	.000	.000	.000	.008	مستوى الدلالة

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات المحاور مع الدرجة الكلية لدى عينة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01 أو 0,05). وهذا يدل على انتماء الأبعاد إلى البنية الكلية للمقياس

**الثبات:** تم التحقق من ثبات الاستبانة وفق طريقتين وهما:

1- **ثبات التجزئة النصفية:** تم استخراج معامل ثبات التجزئة النصفية لبنود كل بعد من أبعاد الاستبانة ولمحوريها وصحح معامل الثبات باستخدام معادلة سيبرمان- براون، والجدول (4) يوضح قيمة هذا المعاملات.

2- **ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:** تم حساب الاتساق الداخلي لدرجات أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول (4) يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

**الجدول (4) معاملات ثبات الاستبانة**

عدد البنود	ثبات ألفا كرونباخ	ثبات التجزئة النصفية
45	.918	.885

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت جيدة جداً في الدرجة الكلية للاستبانة، ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات ثبات جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة. نستنتج ما سبق أن الاستبانة تتصف بمؤشرات صدق وثبات مناسبة لأغراض الدراسة، وبالتالي فإن الاستبانة قد أصبحت صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

### 11- النتائج ومناقشتها :

**السؤال الاول : ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في مدينة دير الزور لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، ولتحديد درجة الموافقة تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما في الجدول رقم (5)

من (1- 1,80) غير موافق بشدة.	أكبر من (1,81- 2,60) غير موافق.	أكبر من (2,61- 3,40) محايد
أكبر من (3,41- 4,20) موافق	أكبر من (4,21- 5) موافق بشدة.	

- وكانت النتائج كما هي موضحة حسب المحاور في الجداول الآتية:

### المحور الاول: صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة :

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات المحور الاول صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة

م	عبارات صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	أراعي أن تتصف الرؤية بالدقة والوضوح في التعبير.	34	4.5294	.56329	1	موافق بشدة
2	أضع رؤية تشكل الأساس لصياغة الأهداف المدرسية	34	4.3529	.48507	2	موافق بشدة
3	أراعي أن تتفق الرؤية مع القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع	34	4.1765	.52052	4	موافق
4	أضع رؤية تحفز العاملين على تحقيق مستوى عال من الإنجاز.	34	4.1176	.97746	5	موافق
5	أفعل الدور التعاوني والتشاركي بين المجتمعين المدرسي والمحلي عندما أضع الرؤية	34	2.2941	1.16851	8	غير موافق
6	أراعي أن تزيد الرؤية من فعالية وكفاءة العاملين والتزامهم بأداء أفضل	34	4.2353	.81868	3	موافق بشدة

7	تعمق في التركيز على التنافس بين مدرستي وبين المدارس الأخرى	34	3.0588	1.20457	6	محايد
8	أراعي المتغيرات المستقبلية عند وضع الرؤية	34	3.0000	1.20605	7	محايد

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المحور الأول صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة قد تراوحت بين (2.29 - 4.52) وقد جاء البند الأول في المرتبة الأولى، وبدرجة موافق بشدة وبمتوسط حسابي قدره (4.52)، بينما جاء البند الخامس في المرتبة الأخيرة بدرجة غير موافق وبمتوسط حسابي قدره (2.29) بالتالي فإن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محور صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة كانت بين موافق بشدة وغير موافق من وجهة نظر مديري المدارس في مدينة دير الزور، وتشير النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة لما لها من دور مهم في زيادة إنتاجية وفعالية المدرسة لأنها تحفز العاملين لتحقيق أهداف المدرسة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي يدركون أهمية صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، فهي مطلب من متطلبات مديرية التربية بأن تكون هناك رؤية للمدرسة، وبحكم الخبرة التي يملكها المديرين فإنهم يراعون أن تصاغ الرؤية بوضوح ودقة في التعبير، وهذا يجعلهم أيضا يهتموا بأن تعمل على تحقيق مستوى عال من الانجاز. إضافة للدورات التدريبية التي تعدها وزارة التربية لهم بشكل دوري. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (البلوشي 2015) التي بينت أن الرؤية المستقبلية للمدرسة تصاغ بوضوح، واتفقت مع دراسة (سكيك 2008) التي بينت أن الرؤية المستقبلية للمدرسة لدى مديري المدارس مرتفعة.

#### المحور الثاني: رسالة المدرسة:

جدول رقم (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة وفق تقديرات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني رسالة المدرسة

م	عبارات المحور الثاني رسالة المدرسة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
9	أحدد الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها للمدرسة.	34	3.9706	.99955	6	موافق
10	أراعي أن تكون الرؤية مستقلة عن الرسالة	34	3.0882	1.08342	7	محايد
11	أشارك جميع العاملين في صياغة الرسالة	34	4.1176	.64030	3	موافق
12	أنمي روح المسؤولية اتجاه المدرسة وأهدافها	34	4.3235	.68404	1	موافق بشدة
13	أعمل على أن تحقق التكامل مع فلسفة الوزارة وخطتها الاستراتيجية	34	4.2353	.60597	2	موافق بشدة
14	أراعي أن تتسجم مع فلسفة وقيم المجتمع.	34	4.0882	.71213	4	موافق
15	أضع الرسالة بالتعاون مع معاون المدير وذلك لضمان اختلاف الآراء	34	4.0000	.73855	5	موافق

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المحور الثاني رسالة المدرسة قد تراوحت بين (3.08-4.32) وقد جاء البند الثاني عشر بالمرتبة الأولى وبدرجة موافق بشدة وبمتوسط حسابي قدره (4.32)، بينما جاء البند العاشر في المرتبة الأخيرة وبدرجة محايد وبمتوسط حسابي قدره (3.08). بالتالي فإن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محور رسالة المدرسة كانت بين موافق بشدة ومحايد من وجهة نظر مديري المدارس في مدينة دير الزور، وهذه النتيجة تدل على أن مديري المدارس يمتلكون مهارات مرتفعة في صياغة رسالة المدرسة، وهذا يدل على وعي مديري المدارس لرسالتهم، كما قد يعود نتيجة لمشاركة مديري المدارس للمعلمين بصياغة رسالة المدرسة والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في عملية التخطيط المدرسي، وهنا يبرز دور المدير في صياغة الأهداف وهذا

يتحقق بالعمل على تنمية روح المسؤولية اتجاه المدرسة وأهدافها، وأن تكون منسجمة مع فلسفة وقيم المجتمع الذي تنتمي له المدرسة، وقد اتفقت الدراسة مع (دراسة البوشي، 2015) التي بينت أن رسالة المدرسة تصاغ بوضوح.

**المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمدرسية:** يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ودرجة الموافقة وفق تقديرات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث تحليل البيئة الداخلية للمدرسية

م	عبارات المحور الثالث تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
16	أحدد نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية.	34	4.0882	.62122	11	موافق
17	أهتم أولاً بالعملية التعليمية ثم بعد ذلك أعمل على توفير التجهيزات اللازمة لكي لا اضيع الوقت	34	4.0881	.71213	12	موافق
18	أعمل على توظيف وسائل اتصال فعالة مع العاملين لتوضيح الأهداف	34	4.3235	.58881	3	موافق بشدة
19	أعمل على تحديد الكفايات الادارية المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية	34	4.2351	.65407	6	موافق بشدة
20	ألتزم بعلاقات في حدود العمل مع العاملين ولا أهتم للجوانب الانسانية الأخرى	34	3.1176	1.03762	15	محايد
21	أعمل على أن تحقق الثقافة التنظيمية للقيام بالعملية التعليمية	34	4.0588	.64860	13	موافق
22	أفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب مقدراته وكفاءته	34	4.1471	.60964	9	موافق
23	أركز على العملية التعليمية بغض النظر عن نقص التجهيزات	34	3.6471	1.0115	14	موافق
24	أشجع العاملين على القيام بالبحوث الاجرائية لحل المشكلات ا	34	4.1176	.64030	10	موافق
25	أحفز العاملين على المشاركة في صنع القرار	34	4.1765	.57580	7	موافق
26	أعمل على تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المبدعين باستمرار	34	4.1761	.75761	8	موافق
27	أقبل الآراء النقدية البناءة و أناقشها خلال الاجتماعات	34	4.2647	.79043	4	موافق بشدة
28	أعزز الأنشطة الطلابية التي تنمي مواهب الطلبة ورغباتهم	34	4.3824	.65202	1	موافق بشدة
29	أعمل على تحسين وجهة نظر المعلمين حول مهنة التعليم من خلال الدورات التدريبية	34	4.3529	.59708	2	موافق بشدة
30	أعمل على تحسين وجهة نظر الطلبة حول العملية التعليمية من خلال التنوع في الأنشطة المنهجية واللامنهجية	34	4.2353	.74096	5	موافق بشدة

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المحور الثالث تحليل البيئة الداخلية للمدرسية قد تراوحت بين (3,11-4,38)، وقد جاء البند الثامن والعشرون في المرتبة الأولى وبدرجة موافق بشدة وبمتوسط حسابي قدره (4,38)، بينما جاء البند عشرون في المرتبة الأخيرة بدرجة محايد وبمتوسط حسابي قدره (3,11) وبالنسبة لبقية البنود كانت درجة الموافقة تتراوح بين موافق بشدة و موافق، من كل ذلك نجد أن تحليل البيئة الداخلية للمدرسة من الأمور المهمة والضرورية التي يوليها مدير المدرسة، فمن خلالها يحدد الفرص المتاحة للمدرسة، ويهتم بمحوري العملية التعليمية وهم الطلاب والعاملين في المدرسة، ويتم ذلك بالاهتمام بالأنشطة الطلابية، وزيادة فعاليتها والعمل على تطوير مهارات المعلمين من حيث التنمية المهنية، مما يخدم تطور مهارات التعليم لديهم، من حيث تعزيز الأنشطة الطلابية، وتنمية رغبات الطلاب وموآهبهم، وكذلك اشراك العاملين في عملية صنع القرار وتفويض المهام حسب الكفاءة العلمية وقد اتفقت مع دراسة (البوشي 2015) التي بينت في نتائجها اهتمام مديري المدارس بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة.

**المحور الرابع: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة** جدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ودرجة الموافقة وفق تقديرات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع تحليل البيئة الخارجية للمدرسية

م	عبارات تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
---	--------------------------------------	--------	---------	-------------------	---------	---------

31	أعمل على تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المدرسة والبيئة المحيطة.	34	4.3824	.65202	1	موافق بشدة
32	لا أدرس نماذج السلوك والذوايع للإنجاز خارج المدرسة لكي لا أضيع الوقت	34	3.0294	1.02942	8	محايد
33	أرى أن لا يكون هناك تدخل في الأمور السياسية في المجتمع.	34	3.6765	.97610	7	موافق
34	أحدد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية	34	3.8520	.82139	6	موافق
35	أعمل على حل المشكلات ذات الصلة بعدها أشارك أولياء الأمور للاطلاع عليها.	34	4.0000	.77850	4	موافق
36	أعمل على معرفة آخر التطورات العلمية والمعرفية والتقنية المؤثرة في العملية التعليمية	34	4.2647	.70962	2	موافق بشدة
37	أعرف مدى وعي أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث السياسية التي تؤثر في العملية التعليمية	34	3.8529	.89213	5	موافق
38	أحدد ماهية ثقافة المجتمع السائدة وتأثيرها على المدرسة.	34	4.1765	.67288	3	موافق

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المحور الرابع تحليل البيئة الخارجية للمدرسة قد تراوحت بين (3,02-4,38)، وقد جاء البند الحادي والثلاثون في المرتبة الأولى وبدرجة موافق بشدة وبمتوسط حسابي قدره (4,38)، بينما جاء البند الثاني والثلاثون في المرتبة الأخيرة بدرجة محايد وبمتوسط حسابي قدره (3,029)، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة بدرجة موافق أيضاً على معظم البنود، أن تحليل البيئة الخارجية للمدرسة من الأمور المهمة والضرورية التي يوليها مدير المدرسة جل اهتمامه فمن خلالها يحدد الفرص المتاحة، ويعرف المخاطر والتهديدات التي من الممكن أن تعرقل سير عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ونتيجة للمشاركة الفاعلة بين مديري المدارس والمجتمع المحلي يتم تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المدرسة والبيئة المحيطة.

#### المحور الخامس: متابعة و تقييم الاستراتيجية يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ودرجة الموافقة وفق تقديرات أفراد العينة على فقرات المحور الخامس متابعة وتقييم الاستراتيجية للمدرسية

م	عبارات متابعة وتقييم الاستراتيجية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
39	تأكد من تحقيق الأهداف بصورة عامة	34	4.1176	.68599	6	موافق
40	أقدم تغذية راجعة للأهداف التي لم تحقق	34	4.2353	.60597	3	موافق بشدة
41	أضمن المرونة في تغيير الأنشطة والبرامج التي تناسب ظروف المدرسة.	34	4.3235	.53488	1	موافق بشدة
42	أقيم كفاءة المدرسة في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها	34	4.1765	.71650	4	موافق
43	أحدد المعوقات التي حالت دون تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	34	4.1176	.64030	7	موافق
44	أشرك العاملين في تقييم الخطة الاستراتيجية	34	4.1763	.52052	5	موافق
45	أعد اجتماعات وأعد تقارير دورية لمتابعة سير العمل في تنفيذ الخطة	34	4.2647	.82788	2	موافق بشدة

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المحور الخامس متابعة وتقييم الاستراتيجية ككل كانت بدرجة موافق بشدة وموافق، وبالنسبة للبنود كانت درجة الموافقة بدرجة موافق بشدة أيضاً على معظم البنود، وقد جاء البند الحادي والرابعون في المرتبة الأولى وبدرجة موافق بشدة وبمتوسط حسابي (4,32)، بينما جاء البند الثالث والأربعون في المرتبة الأخيرة بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدره (4,11)، وتشير هذه النتيجة أن مديري المدارس حريصين على متابعة وتقييم خططهم الاستراتيجية بشكل جيد، الأمر الذي يساعد في تحسين العملية التعليمية في مدارسهم. ويعود السبب في ذلك إلى أن المديرين حسب رأي الباحث يجب أن يقدموا تغذية راجعة للخطة السنوية للمدرسة لذلك يحددون المعوقات التي حالت دون تنفيذ الخطة ويضعون معايير لمتابعتها، كما يشركون العاملين في المدرسة لكي يقفوا على جميع المعوقات والأسباب التي واجهت الخطة وتنفيذها كما كان مخطط لها، ويندرج هذا من ضمن تقييم

مديري المدارس السنوي وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (البوشي 2015) التي بينت في نتائجها أن مديري المدارس يقومون بمتابعة وتقييم الاستراتيجية بشكل جيد

جدول رقم (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل محور من محاور الاستبانة

المحاور	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	34	29.7647	2.94453	74.4	مرتفعة
رسالة المدرسة	34	27.8235	3.01984	79.48	مرتفعة
تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	34	61.8182	6.35145	82.41	مرتفعة
تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	34	31.2353	3.03573	78.07	مرتفعة
متابعة وتقييم الاستراتيجية	34	29.4118	3.31313	84.02	مرتفعة
كلي	34	180.3030	14.00778	80.13	مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على محاور الاستبانة كانت بدرجة مرتفعة، وقد جاءت جميع المحاور ما بين (74.4% و 84.02%) وأن محور متابعة وتقييم الاستراتيجية هو أكبر المحاور من حيث درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي بلغ (84.02)، أما محور رؤية المدرسة فقد جاء بوزن نسبي بلغ (74.4%)، وفي المستوى العام فإن درجة ممارسة مديري المدارس بمدينة دير الزور لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ الوزن النسبي العام لجميع المحاور (80.13%) ، وهذا يدل على الاتجاه الايجابي نحو ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدينة دير الزور ويعزو الباحث هذه النتائج إلى: أثر الدورات التدريبية التي عقدت لمديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعدد سنوات الخدمة في مجال التعليم إذ ان (70%) من مديري المدارس خبرتهم تجاوزت أكثر من عشر سنوات (الجدول رقم 1) يبين ذلك، ومن جانب آخر قد تعود الاسباب الى اهتمام وزارة التربية بإعداد القيادات التربوية وتدريبهم على المهارات القيادية ولاسيما مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ،ومن خلال خبرة مديري المدارس والمهام باللوائح المنظمة للعمل المدرسي والايان العميق من قبل مديري المدارس على أهمية ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وقيمه في الارتقاء بمستوى الخدمات المدرسية ، مما انعكس أثره على استجابات أفراد عينة الدراسة وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة درويش و آل عبد الله (2019) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، كما اتفقت الدراسة مع دراسة الحربي، (2015) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مديرات مدارس المرحلة الثانوية يطبقن التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، وأختلفت الدراسة الحالية مع دراسة قدور (2022) حيث جاءت هذه الدراسة بنتائج متوسطة .

#### فرضيات البحث :

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0,05$  في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس) ذكر - انثى). للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستودنت (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12) يبين نتائج اختبار ت-ستودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة حول

## درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	الجنس	
لا توجد فروق	.983	32	.021	2.77629	29.7727	22	ذكر	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة
				3.36087	29.7500	12	انثى	
لا توجد فروق	.476	32	.722	3.00361	27.5455	22	ذكر	رسالة المدرسة
				3.11400	28.3333	12	انثى	
لا توجد فروق	.746	31	.327	5.32827	62.0952	22	ذكر	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
				8.08290	61.3333	12	انثى	
لا توجد فروق	.549	32	.606	2.82843	31.0000	22	ذكر	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
				3.47284	31.6667	12	انثى	
لا توجد فروق	.164	32	1.423	2.70801	30.0000	22	ذكر	متابعة وتقييم الاستراتيجية
				4.11943	28.3333	12	انثى	
لا توجد فروق	.788	31	.271	10.94358	180.8095	22	ذكر	كلي
				18.75419	179.4167	12	انثى	

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للاستبيان وللمحاور قد كانت جميعها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس، ويفسر الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين يعايشون الواقع نفسه ويدركون مشكلاته وبالتالي فإن معرفتهم بمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي ستكون نفسها بغض النظر عن جنسهم. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة البوشي (2015) التي أظهرت في نتائجها بعدم وجود فروق بين الذكور والاناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم

الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام قانون تحليل التباين

الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (13) يبين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم

## تعزى لمتغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	
لا توجد فروق	.417	.900	7.853	2	15.706	بين المجموعات	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة
			8.723	31	270.411	ضمن المجموعات	
				33	286.118	كلي	
لا توجد فروق	.401	.942	8.620	2	17.240	بين المجموعات	رسالة المدرسة
			9.152	31	283.701	ضمن المجموعات	
				33	300.941	كلي	
لا توجد فروق	.332	1.144	45.755	2	91.510	بين المجموعات	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
			39.980	30	1199.400	ضمن المجموعات	
				32	1290.909	كلي	
لا توجد فروق	.523	.663	6.236	2	12.473	بين المجموعات	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
			9.408	31	291.645	ضمن المجموعات	
				33	304.118	كلي	
لا توجد فروق	.586	.543	6.129	2	12.259	بين المجموعات	متابعة وتقييم الاستراتيجية
			11.290	31	349.976	ضمن المجموعات	
				33	362.235	كلي	
لا توجد فروق	.677	.395	80.611	2	161.222	بين المجموعات	كلي
			203.925	30	6117.747	ضمن المجموعات	

				32	6278.970	كلي
--	--	--	--	----	----------	-----

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للاستبيان وللمحاور قد كانت جميعها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويفسر الباحث ذلك إن زيادة سنوات الخبرة كان لها دور كبير في ذلك حيث أن نسبة المستجيبين من مجتمع الدراسة كان معظمهم لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات وبلغت النسبة (70.5%) وهذا ما ذكر في جدول رقم (1) وحسب رأي الباحث هو السبب في جعل المديرين قادرين على التعامل مع العملية التربوية، وعلى التنبؤ بالفرص ومعرفة التهديدات والمخاطر في البيئتين الداخلية والخارجية، وعلى صياغة الرؤية والرسالة والقيام بمتابعة هذه الخطة وتقييمها، وتقديم تغذية راجعة. وقد انفتحت هذه الدراسة مع دراسة الدرويش وأل عبد الله (2019)، ودراسة قدور (2022)، ودراسة البوشي (2015). التي بينت في نتائجها بعدم وجود فروق حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام قانون تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:**

**جدول رقم (14) يبين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي**

**التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	بين المجموعات	صياغة الرؤية
لا توجد فروق	.352	1.079	9.314	2	18.629	بين المجموعات	صياغة الرؤية
			8.629	31	267.489	ضمن المجموعات	
				33	286.118	كلي	
لا توجد فروق	.165	1.913	16.533	2	33.065	بين المجموعات	رسالة المدرسة
			8.641	31	267.876	ضمن المجموعات	
				33	300.941	كلي	
لا توجد فروق	.083	2.704	98.597	2	197.195	بين المجموعات	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة
			36.457	30	1093.714	ضمن المجموعات	
				32	1290.909	كلي	
لا توجد فروق	.358	1.062	9.752	2	19.505	بين المجموعات	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة
			9.181	31	284.613	ضمن المجموعات	
				33	304.118	كلي	
لا توجد فروق	.234	1.522	16.193	2	32.386	بين المجموعات	متابعة وتقييم الاستراتيجية
			10.640	31	329.850	ضمن المجموعات	
				33	362.235	كلي	
لا توجد فروق	.081	2.736	484.263	2	968.525	بين المجموعات	كلي
			177.015	30	5310.444	ضمن المجموعات	
				32	6278.970	كلي	

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للاستبيان وللمحاور قد كانت جميعها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي: لا يوجد فرق ذو دلالة

إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وربما تعود تلك النتائج أن أغلبية مديري المدارس باختلاف مؤهلاتهم العلمية تلقوا أثناء الخدمة تدريبات خاصة بالتخطيط، فالتدريب قد يكون له أثر في عملية الممارسة أكثر من المؤهل العلمي، إضافة الى وجود عوامل نفسية أخرى كالدافعية ودرجة الرضا عن العمل وهذه الأمور قد تجعل الفروق بينهم ضئيلة، وقد يرجع السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى ما يلي: لا تعتمد معايير اختيار المديرين على حيازة شهادات الدراسات العليا، حيث يخضعون لاختبارات تحريرية ومقابلات شفوية يعتمد عليها في تحديد المرشحين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قدور (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، واختلفت مع دراسة الدرويش وآل عبد الله (2019) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير نوع التعليم.**  
 للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) ستينودنت (t-test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:  
 الجدول رقم (15) يبين نتائج اختبار ستينودنت لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير نوع التعليم.

المحاور	تعليم	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
صياغة الرؤية	اساسي	26	29.8846	3.08969	.423	32	.675	لا توجد فروق
	ثانوي	8	29.3750	2.55999				
رسالة المدرسة	اساسي	26	27.5000	3.16544	1.131	32	.266	لا توجد فروق
	ثانوي	8	28.8750	2.35660				
تحليل البيئة الداخلية	اساسي	25	62.3600	5.75818	.863	32	.395	لا توجد فروق
	ثانوي	8	60.1250	8.14928				
تحليل البيئة الخارجية	اساسي	26	31.3846	3.04732	.511	32	.613	لا توجد فروق
	ثانوي	8	30.7500	3.15096				
متابعة وتقويم	اساسي	26	29.6154	3.27508	.640	32	.527	لا توجد فروق
	ثانوي	8	28.7500	3.57571				
كلي	اساسي	25	181.0800	13.53982	.557	32	.581	لا توجد فروق
	ثانوي	8	177.8750	16.11067				

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية للاستبيان وللمحاور قد كانت جميعها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام لمهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير نوع التعليم، وقد يعزو الباحث ذلك أن مديري المدارس يتمتعون بقدرة عالية على التعاون والاتصال مع فريق العمل بالمدرسة، ومستوى تدريبهم جيد ومتطور فالظروف واحدة ومتشابهة في مدارس مدينة دير الزور من حيث جهة الاشراف عليهم بالقوانين والانظمة والبيئة المدرسية هي نفسها للجميع دون استثناء والجميع لديهم سمات مشتركة من حيث القدرات في القيادة التربوية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدرويش، وآل عبد الله (2022) التي بينت في نتائجها لا يوجد فرق في درجة ممارسة مديري المدارس تبعاً لمتغير نوع التعليم.

## 12-التوصيات والمقترحات :

- عقد دورات تدريبية نوعية من قبل وزارة التربية لمديري مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام هدفها تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لديهم.
- ضرورة العمل على تحديد الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ومعالجتها.
- ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الاساسي والثانوي العام.
- ضرورة مشاركة كل أفراد العملية التربوية التعليمية في وضع ومناقشة الخطة التربوية.
- العمل على تحقيق جو مدرسي يمتاز بالتفاعل الايجابي والاحترام القائم بين مختلف جوانب المؤسسة التعليمية.
- الحرص على تقوية العلاقة ما بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور.
- ضرورة قيام وزارة التربية بتوزيع دوريات ومقالات تحتوي على خطط استراتيجية عربية وعالمية كنماذج يستفيد منها المدير والعاملين في المدرسة لتنمية مهاراتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي التربوي.
- انشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي يرأسها مدير المدرسة تعمل على تحقيق التوازن بين الوضع الحالي والوضع المأمول.
- 13-المراجع :**
- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح سنوسي .(2012). **الاستراتيجية فن تحويل الرؤية الى واقع**، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- أبو عيشة، غيداء عبد الله . (2007) . **مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين**. رسالة ماجستير بجامعة النجاح الوطنية، فلسطين..
- البلوشي، خولة .(2015). **مهارات التخطيط الاستراتيجي التربوي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم في محافظة البريمي**، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الامارات العربية المتحدة.
- حافظ، محمد صبري، و السيد البحيري .(2006). **تخطيط المؤسسات التعليمية**، عالم الكتب، القاهرة.
- الحربي، ريم مهلي باجد .(2015). **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض**، مجلة التربية بكلية التربية، مصر، جامعة الازهر (2) ص ص 769-820.
- حداد، عيدة .(2017). **دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري التعليم الثانوي والمتوسط**، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- خثيلة، هند بنت ماجد.(1999) . **التخطيط الاستراتيجي** بحث منشور، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد72 ، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية، ص ص53-85.
- الداود، خالد .(2015) . **نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم التربوية، 269-316.
- الدجني، إياد .(2011) . **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي**، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق.
- الدجني، إياد علي .(2006) . **" واقع التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- درويش، زينب عواد مفلح، وآل عبدالله، سارة فواز علي .(2019). **مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة .2030** مجلة كلية التربية،(10) 35 ، 329 - 288

- سكيك، سامية اسماعيل هاشم .(2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ،رسالة ماجستير، كلية التربية بالجامعة الاسلامية، غزة.
- الطلحي، مقبول بن مساعد سعيد. (2012). الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- عبابنة، صالح .(2015). التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عصام الدين برير آدم.(2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، قدم الى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، السودان.
- العبد الله، فواز، وكحيل أمل .(2017). الإدارة المدرسية والصفية وتشريعاتها، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سورية.
- الغريبي، شبل بدران، والمليجي رضا ابراهيم، وحسين سلامة عبد العظيم .(2005). الثقافة المدرسية ط1 الاردن، دار الفكر ناشرون موزعون.
- قدور، حلا .(2022). كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الاردنية وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
- المهيدي، سامية تراحيب .(2016). واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، مجلة الكترونية تصدر عن رابطة التربويين العرب (60) ص 369-396.
- مصطفى، أحمد سيد .(2005). الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة.
- مصطفى، جلال .(2010). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- قائمة المراجع باللغة الاجنبية
- Grant, Hambright & Thomas , Diamanters (2004) : " Definitions, Benefits and Barries of k – 12 Educational Strategic Planning , " Instructional Psychology
- Alabi, Akinsomisoye, and Okemakinde, Timothy. (2010). Effective Planning as a Factor of Educational Reform and Innovation in Nigeria. Current Research Journal of Social Sciences, 2(6): PP 316-321
- Williams Henrys , & Gohnson , teryl (2013) Strategic leader shipin Schools Education (133)(355-350)

# **The Role of Educational Planning in Managing change Among Managers of basic, secondary and vocational schools in the city of Deir Ezzor, (a field study)**

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of educational planning in managing change among Managers of basic ,secondary and vocational schools in the city of Deir Ezzor where the researchers followed a descriptive approach and the study society reached to 57 male and female managers then a random sample of 35 male and female managers was selected at a stage of 61,4% the questionnaire was used as a tool for this study.as the researcher built his questionnaire consisting of two axes.the planning axis and the change axis which includes 37 items which were distributed at the sample members after confirming its validity and stability to analyzing the data statistically the researcher used the spss program so the study found the following results the managers of General basic ,secondary. and vocational educational schools practice educational planning with a high degree as far as the educational planning is considered where the percentige reached 86% and the school managers practise the change management with a high degree where the percentige reached 85% here no differences of statistically effects among the managers of basic ,secondary and general education as well as vocational schools in practicing the educational planning and managing change according to gender and educational qualification added to the management years and the type of school at the percentige effect of 5,0 the results of this study clarified that when the change planning is changed in one item ,herein the change will be changed in apercentage of (20,23) and in the same direction because the change helps improve the educational process the study arrived in a variety of recommend a tons and proposals the most important ones of them are: holding training courses for managers of schools to enhance their abilities to planning eduction the necessity of working to identify the difficulties facing change and finding solutions for them to ensure the importance of the school awareness of change management in order to benefit from technological changes and encouraging workers to practice the management of change, where we find that all the process members should participate in the educational direction to put and discuss the educational plan to work hard to achieve a school atmosphere characterized by appositive interaction and the respect which we find among various aspects of educational establishment.

**keywords:** educational planning changes Management school managers