

النخطيط الاستراتيجي ونطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة " العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً "

أ.م.د. محمد عامر جميل الغزواني

المديرية العامة للتربية في بغداد/ الرصافة الأولى

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأهمية تطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية تربية (الرصافة الأولى) وعلاقته بنسب النجاح المتحققة نموذج عام 2016/2017، وتحقيقاً لهدف الدراسة وفرضياتها تم إعداد أداة مكونة من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (رسالة المدرسة ، ورؤية المدرسة، والاهداف الاستراتيجية ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة)، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها ، وطبقت الأداة على عينة مكونة من (102) مديراً ومديرة في تربية بغداد الرصافة الأولى/ العراق ،وقد تم تحليل البيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي للمقياس وبين المتوسط الحسابي وأن الفرق لصالح متوسط العينة ، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لمجالي الرؤية وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة في حين انعدام الفروق للمجالات الأخرى (الرسالة ، والاهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية)، كذلك لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية) ، وبذلك أوصى الباحث بضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على تنفيذه بصورة سليمة وكل ما يتعلق بوضع الاطار النظري الذي يناسب فلسفة وطرائق عمل إدارات المدارس الإعدادية في العراق .

الكلمات المفتاحية: التخطيط، استراتيجيات، إدارات المدارس الإعدادية، نسب النجاح المتحققة

مشكلة الدراسة

ما زالت الكثير من إدارات المدارس الإعدادية في العراق تعمل وفق أنماط تخطيطية تقليدية لا ترقى الى مستوى تحقيق الأهداف المطلوبة من التربية وهذا ما لمسها الباحث في ضوء مهامه ومسؤولياته في الميدان التربوي ، مبيناً الضعف لدى إدارات المدارس أولاً وانعكاساته على نسب النجاح المتحققة ثانياً ، وبالتالي فإن الحقيقة إن مدير المدرسة الناجح لابد أن يكون مخططاً جيداً وأن العمل التربوي يحتاج الى تخطيط استراتيجي فاعل على الرغم من وجود المشاكل والمعوقات التي تؤثر سلباً على مسار التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحد من فاعلية التخطيط المدرسي مع الإشارة الى أن الاجراءات الإدارية المتعلقة بالتخطيط المدرسي لا تتعدى الاجراءات الروتينية دون الانتباه إلى أهمية المتغير وجدواه في العمل ونظرتهم اليه كعبء إداري جديد صعب الممارسة، ولذلك فأن قناعة الباحث أنصبت على أن إدارات المدارس الإعدادية بحاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي والذي سيكون له الأثر الكبير في تحسين المخرجات وجودتها ومنها نسب النجاح المتحققة .

أهمية الدراسة

إن التطورات التي شهدتها العالم في شتى الميادين ومنها ميدان التربية والتعليم والتغييرات المستمرة التي فرضتها تلك التطورات السريعة والتقدم التقني الهائل والثورة المعلوماتية اضافت مفاهيم ومسؤوليات جديدة لإدارات المدارس بعد أن تغيرت الأهداف المتعلقة بالإدارة المدرسية واتساع أفقها وتبنيها لوظائف جديدة بغيتها مساهمة التطور الشامل الذي عم العالم برمته ، ، فالإدارة المدرسية لم تعد تلك العملية التي تعنى بشؤون تسيير العمل بشكله الروتيني ، ولذا فإن آلية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي أصبحت من متطلبات التواصل مع العالم المتطور المتنامي ومن هنا أصبحت العناية بالمستقبل والتخطيط له من أولويات العمل الإداري وتبني قواعد استراتيجية هدفها توفير البيئة التعليمية والتعلمية المشجعة .

وبعدُ التخطيط الاستراتيجي الجانب الإجرائي النوعي من عمليات تعيين وتطوير الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات التربوية (المدرسة) لا نها تعتمد عن طريق التخطيط الى ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث ، ذلك عن طريق

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

التحليلات الدقيقة للموقف الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة ، وعن طريق إقرارها أيضاً لمجموعة من الأهداف الرئيسة والاولويات التي ينبغي لنا العمل على تحقيقها ، لكي تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها ، فضلاً عن ترسيخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها . (مدبوي ، 2001: 101)

وبعدُ التخطيط الاستراتيجي المدرسي عقلنة التوجهات والرؤية الاستراتيجية بما يميزها من طموحات وتوجهات ، فهو لايعني الا بما هو ثابت من المعلومات والبيانات حول الموقف الاستراتيجي بأبعاده المنظورة كافة ، ويسمح باستقراء نماذج معينة من تجارب الماضي وأسقاطها في المستقبل ، عن طريق التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لمساعدة المديرين على التعامل مع البيئة المضطربة والتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية ، هذا ما أكدته دراسة (الجندي ، 1999) التي اشارت الى أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها المؤسسات التعليمية .

لذلك فإن مدير المدرسة الذي يوصف بالجيد هو المتعاون مع زملائه لاتخاذ القرارات المناسبة حيال المشكلات الآنية والمحتملة ، مما يجعله بحاجة الى ابتكار رؤية واضحة قائمة على التعاون والالتزام والكفاية الإدارية والتنظيمية والولاء والفهم العميق من قبل كافة الأفراد المعنيين بعملية التخطيط ويتمكن من تحقيق التميز في إداائه عن طريق تفهمه لظروف المناخ المحيط بالمدرسة وأدراكه أهمية الفرص المتاحة وحجم المخاطر والتهديدات التي ترافق عمليات التغيير ، وقدرته على التحكم بموارده البشرية والمادية وتنسيق فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف التي يرمي اليها التخطيط الاستراتيجي .

وتأسيساً على ذلك أتضحت رؤية الباحث في وضع أهمية الدراسة على النحو الآتي:

1- كيف يعد التخطيط الاستراتيجي مدخلاً مهماً من مداخل التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه في جميع مجالات الإدارات المدرسية.

2- قد تسهم الدراسة في زيادة قدرات إدارات المدارس الإعدادية في رسم خططهم المستقبلية وبنائها.

3- تسهم دراسة التخطيط الاستراتيجي في رفد المكتبات العراقية للإفادة منها في مجال العمل المدرسي.

4- يساعد التخطيط الاستراتيجي إدارات المدارس في تنمية القوى البشرية وصقل قدراتها ومعارفها فضلاً عن ذلك الكفايات البشرية وصياغتها في جوانبها العلمية والعملية.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

- 5- يسهم التخطيط الاستراتيجي في تقليل نسب النتائج الخاطئة ويعزز النتائج الإيجابية.
- 6- يعمل على استثمار الوقت استثماراً أمثل بصورة إيجابية.
- وللتحقق من أهداف الدراسة يلزم صياغة الفرضيات الآتية وتحققها: -
- أولاً: لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي للمقياس.
- ثانياً: لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على وفق متغير الجنس.
- ثالثاً: لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على وفق متغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات)، (من 5 سنوات الى 10)، (من 10 سنوات فأكثر)
- رابعاً: لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على وفق متغير الدورات التدريبية.
- خامساً: علاقة التخطيط الاستراتيجي بنسب النجاح المتحققة.

حدود البحث

حدد مجتمع الدراسة بإدارات المدارس الإعدادية في تربية بغداد الرصافة الأولى/ العراق للعام الدراسي (2016-2017).

تحديد المصطلحات وتعريفها: -

أولاً: **التخطيط الاستراتيجي**: هو تفكير منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستعمل المنهج العلمي لاستشراف المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. (حسين، 2002: 159)

أما **التعريف الإجرائي** يقصد به: تصور مستقبلي يقوم على الأسس العلمية الرصينة وسيوضح عن طريق الدرجة الكلية التي سيحصل عليها المستجيب عن طريق الإجابة على فقرات المقياس المعد لذلك.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

ثانياً: نسب النجاح: هي الدرجات النهائية المتحققة للطلبة في الامتحانات العامة المنتهية والتي سيتم الحصول عليها عن طريق اجابات إدارات المدارس الإعدادية على القسم الأول من الاستبانة.

الخلفية النظرية

لاشك أن التخطيط الاستراتيجي هو مصدراً لاستراتيجيات التقدم لأي مجتمع ، ، فالتخطيط الاستراتيجي لا يخضع للأشياء والظروف والمشكلات الموجودة في الواقع ، وإزاحة المشكلات والعوائق عن طريقة عالم أكثر اغتناء بممكنات التقدم ، فالتخطيط يضع مجموعة بشرية تكون العنصر الديناميكي الفعال في استمراره ونجاحه ، ولا سيما القادة الذين يعملون على ازدهاره وتفوقه ، فهي أذن علاقة تبادلية دائمة التأثير والتأثر ، فالمؤسسات تزدهر عن طريق قادتها الذين يملكون قدرات فذة لتحقيق النجاح ، وأن المشروعات الناجحة بطبيعتها تهيء بيئة مناسبة لصناعة قادة يجتازون اختبارات التفوق بجدارة (سمير، 1996: 328).

وتأسيساً على ذلك عدّ التخطيط الاستراتيجي سمة ملازمة للحياة البشرية، فالإنسان ينظم حياته وأولويات عمله على وفق تصور معين يضعه لنفسه ويسير عليه، وكذلك فإن التخطيط كأسلوب ومنهج علمي يستند الى طرائق ومداخل ونماذج احصائية، ومهام التخطيط الاستراتيجي على مستوى إدارة التربية والتعليم ليست بالأمر اليسير لأنه يعمل في ظل أوضاع متغيرة وظروف متشابكة في المكان والزمان والعناصر الفاعلة الامر الذي يؤدي بشكل وبأخر الى التأثير على نسب النجاح المتحققة في المؤسسات التربوية.

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية على النحو الآتي: -

أولاً: يساعد على التفكير الاستراتيجي ويوضح إطار العمل والاتجاه المستقبلي، ويطور طرائق التفكير في صناعة واتخاذ القرار.

ثانياً: يعمل على حل المشكلات المدرسة عن طريق التعامل مع الطرائق العلمية لمتغيرات الاحداث مما يؤدي الى زيادة مستويات الابداع وتحديد الأولويات.

ثالثاً: يعد التخطيط الاستراتيجي السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية المتراكمة الى مرحلة النظم التجديدية المعاصرة، فهو من أهم العمليات الإدارية التربوية لما له من أثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة. (canole, 1999: p: 101)

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

رابعاً: يحكم التخطيط الاستراتيجي سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة داخل المدرسة ويرشد استثمارها.

خامساً: يحد التخطيط الاستراتيجي من ظروف عدم التأكد لعوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المدرسة.

سادساً: يساهم التخطيط الاستراتيجي في إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين المخرجات وسوق العمل ولاسيما في الجانب التكنولوجي.

سابعاً: يساهم التخطيط الاستراتيجي في إيجاد نوع من الحوار البناء بين جميع الإدارات (العليا والوسطى والدنيا) التي تخضع لها المدرسة.

ثامناً: يساهم في رفع جودة العملية التربوية عن طريق قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد أهدافها على المدى البعيد.

تاسعاً: يحدد التخطيط الاستراتيجي ابعاد العلاقة المتوقعة بينه وبين بيئته مما يساعد على تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف لاتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

عاشراً: بروز العديد من التحديات التي تجابه المؤسسات التعليمية والتي تتطلب منها إعادة النظر في أوضاعها بصورة مستمرة لتحقيق البقاء المستدام. (غنوم، 2008: ب ت) ومما يشار اليه أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للنظام التعليمي ليحفز الجهات المشرفة على التعليم على العمل معاً والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة له ، ووضوح الرؤية والاهداف المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على القطاع التعليمي ، فضلاً عن فتح المجال لمشاركة فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية ، ورفع الكفاية الإدارية لأحداث التغيير المطلوب ، كذلك إعطاء الفرصة لتقويم المرحلة السابقة عن طريق المسح البيئي الشامل والوقوف على مواطن القوة والضعف في النظام التعليمي. (روزيرو، 2008: 16)

وفي ضوء ما تم عرضه يرى الباحث ان أهمية التخطيط الاستراتيجي تتركز على النحو الآتي:

1- تأشير القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي والتي تؤثر على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع القضايا المطروحة في المدرسة.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

- 2- تأشير أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عناصر المدرسة.
- 3- يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع تصور لمستقبل المدرسة عن طريق الكشف عن واقع إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
- 4- يؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي الوصول بالمدرسة الى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب.
- 5- يركز التخطيط الاستراتيجي على أهمية المشاركة والتعاون بين المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة.
- 6- يساهم في تأشير مواطن الضعف في المدرسة عن طريق عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستدامة ومعالجتها.
- 7- يساهم في وضع إدارة المدرسة في موقف فعال يتلائم مع متغيرات البيئة بشكل متواصل.

أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية:

يهدف التخطيط الاستراتيجي المدرسي الى تحسين نوعية التعليم والتعلم للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية بهدف الانتقال من واقع المدرسة الحالي الى واقع أفضل في المستقبل عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الشامل ليضع إدارات المدارس أمام تصور استراتيجي فعال، ومن أهدافه الآتية:-

- 1- زيادة التفاعل والتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي وبالتالي زيادة الوعي المجتمعي.
- 2- تحسين عملية صناعة واتخاذ القرارات مما يؤدي الى تطوير مناخ العمل المدرسي.
- 3- المتابعة المستمرة للعمليات الإدارية.
- 4- إمكانية المؤسسة التربوية على التكيف مع البيئة الدائمة التغيير.
- 5- توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المؤسسة على وفق جوانب مواطن القوة والضعف فيها.
- 6- تصميم خريطة طريق توضح الاتجاه الذي تعمل فيه المدرسة وآلية تحقيق ذلك.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

7- التنبؤ بالمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلاً والإعداد المنظم لمجابهتها. (بن دهيش وآخرون، 2005: 115)

ويرى الباحث أن أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي المدرسي تفعيل العمل التعاوني من أجل أحداث التغيير المطلوب مما يؤدي الى تطوير أداء إدارات المدارس وتشجيع العاملين على الابداع والتواصل ومن ثم زيادة الشعور بالانتماء للعمل المدرسي مما ينعكس على مخرجات المؤسسة التربوية وجودتها.

خطوات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية:

أولاً: الرؤية المستقبلية للمدرسة:

تعدُّ الرؤية المستقبلية البصيرة التي ينظرُ عن طريقها مدير المدرسة الى تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة، كما إن قيام مدير المدرسة بتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة سواء منها السكانية أم التقنية أم الاقتصادية أم الاجتماعية ودراسة مواطن القوة والضعف والتهديدات التي منها تشتق المدرسة مجموعة البدائل لمجابهة الظروف المستقبلية التي تتعرض لها المدرسة. (Riggs&Valesky,1989: 5)

ولتحقيق ذلك فإن على مدير المدرسة والعاملين معه طرح التساؤلات الآتية: -

- ما الذي يضيفه ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمستقبل للمدرسة؟
- ما الذي نعمله بصورة أكبر في مدارسنا على ضوء متغير التخطيط الاستراتيجي؟
- ما طريقة عملنا الإداري في ضوء ممارسة التخطيط الاستراتيجي؟
- ما الدور الذي نريد من مدارسنا ان تؤديه في المستقبل في حالة ممارسة التخطيط الاستراتيجي؟ (Bradley & Vrttas,1990: 35)

هذا ما أكدته دراستا (Louis& Miles) التي اشارتا إلى أنه لم تكن صياغة الرؤية عملاً بسيطاً بل كانت مجموعة معقدة من الأفكار التي تحدد ماذا تستطيع المدرسة أن تكون عليه في المستقبل ، إذ أن عملية صياغة رؤية المدرسة ما هي إلا عملية ديناميكية مستمرة وليست عملاً يتم مرة واحدة يبدأ عند نقطة البداية وينتهي عند نقطة النهاية (القطامين، 2002: 55)

ثانياً: رسالة المدرسة: يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع الذي تنتمي اليه، وغالباً ما تبدأ المؤسسة برسالة محددة وواضحة ولكن بمرور الوقت قد تتغير وتجري عليها تعديلات. (العارف، 2001: 40)

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

ولكل مدرسة رسالتها الخاصة بها والتي تسعى من أجل بلوغها وتحقيقها، إذ يجب على مدير المدرسة أن يحدد الأسئلة الآتية:

- من نحن كمدرسة في حالة انعدام ممارسة التخطيط الاستراتيجي؟
- ما المهام التي وجدت من أجلها المدرسة في حالة عدم ممارسة التخطيط الاستراتيجي؟
- ما الوسائل التي توظفها المدرسة لتحقيق ممارسة التخطيط الاستراتيجي؟
- ما الخدمات التي تقدمها المدرسة لنتماز بها عن المدارس الأخرى في حالة ممارسة التخطيط الاستراتيجي؟

- ما الذي تسعى إليه المدرسة مستقبلاً لخدمة المجتمع المحلي. (الأغا، 2007: ب ت)

ويرى الباحث إن إعداد رسالة المدرسة وصياغتها تعدُّ بمثابة إيجاز لمجموعة المهام التي تضطلع بها المدرسة من أجل تحقيق ما تتبناه في رؤيتها الاستراتيجية من قيم ومفاهيم وطموحات واستراتيجيات للتغيير والمنافسة والجودة.

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية: تعدُّ خطوة تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تقوم على مبدأ تحديد الأهداف العامة والتوجهات المستقبلية التي تسعى المدرسة بلوغها والتي تشكل المصدر الرئيس للأهداف قصيرة المدى، وبذلك فإن الرسالة أو التوجهات تمثل المصدر الرئيس للأهداف المرحلية للمدرسة وهذه الخطوة من الجانب الإداري ترجمة رسالة المدرسة وسبل تحقيقها إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها (بلقيس وعبد اللطيف، 1989: 29).

رابعاً: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة: إن تحليل البيئة الداخلية للمدرسة يعدُّ أستاقرار المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة للمدرسة لاختيار الاستراتيجية والمسار الذي يؤمن استثمار الفرص والحماية من التهديدات.

وتمثل تحليل البيئة الداخلية للمدرسة طاقات وإمكانات المدرسة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام العمل وتأخذ شكلين:

- 1- نقاط القوة: التي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.
 - 2- نقاط الضعف: التي يجب تشخيصها والعمل على تقويتها وتحويلها الى نقاط قوة.
- (رستم، 2004: 71)

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

ويرى (حسين، 2002) بأن تحليل البيئة الداخلية للمدرسة يعد ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام ويشمل هذا التحليل رصدًا وتقييمًا لاتجاهات المستفيدين من نتائج هذه الدراسة، فالمتغيرات البيئية تتنافى بسرعة ديناميكية، وما هو الآن فرصة قد يزول غداً، وما هو نقطة أو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المدرسة أو أحد أهدافها أو بعض أنشطتها أو في استراتيجيتها، وقد يؤدي إلى تعزيز الاستراتيجية القائمة للمدرسة وبقائها على نفس رسالتها. (حسين، 2002: 175)

كما يرى (الدجني، 2006) إن أهمية تحليل البيئة الداخلية تكمن في الآتي:

- 1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمدرسة.
- 2- بيان وتأشير نقاط القوة وتعزيزها للإفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً.
- 3- بيان وتأشير نقاط الضعف للتغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها عن طريق بعض نقاط القوة.

- 4- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي لاستثمار الفرص عن طريق نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر أو تحجيمها ومن ثم العمل على معالجتها. (الدجني، 2006: 49)

ويرى الباحث أن العوامل الاستراتيجية في البيئة الداخلية (عوامل القوة وعوامل الضعف) تشكل المدخلات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي فضلاً عن العوامل الاستراتيجية في البيئة الخارجية، كما إن نجاح المدرسة في إدارتها العملية للتخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تنظيم نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف في بنائها وثقافتها التنظيمية السائدة في الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية.

خامساً: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة: تتمثل في تحديد طبيعة المجتمع والظروف المتغيرة الخاضعة للتغيير والتي هي من المرجح أن تؤثر في أنظمة التعليم والتدريب، ويبدأ بتحليل وتأشير أربعة من التحديات البيئية التي تؤثر بالسلب على المدارس، فالمؤسسات التعليمية تظهر مدى حاجة تلك المؤسسات إلى تبني أساليب التخطيط الاستراتيجي بغية مجابته، ويمكن أجمال التحديات على النحو الآتي: -

- **البيئة الاقتصادية:** وما تشتمل عليه من تغيير في تكاليف الإنتاج ومعدلاته وتكاليف الطاقة وحالة الأسواق والعمالة.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

- البيئة السياسية: تتمثل في انتشار مفاهيم ديمقراطية التعليم، والقبول، وازدياد المنافسة بين الطلبة في الآونة الأخيرة جعل تلك البيئة معقدة جداً.
- البيئة التعليمية: ما تتضمن من تنافس بين المؤسسات الحكومية والأهلية حول الموارد وأقبال الطلبة وتحسن الخدمات المقدمة للمعلمين والإداريين والطلبة.
- البيئة التقنية: فالتحدي التكنولوجي يحدد ذلك الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية في إيصال عملية التعليم فنظم الاتصال أسهمت في تغيير عملية التعليم التقليدية. (الجندي، 2002: 178)

أهمية تحليل البيئة الخارجية للمدرسة:

- 1- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
- 2- الموارد المتاحة تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمدرسة أن تحقق الاستفادة المتاحة في البيئة الخارجية.
- 3- المجال المتاح أمام المدرسة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها.
- 4- أنماط القيم والعادات وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع التي ستتعامل معها المدرسة (الجندي، 2006: 47).

العوامل التي تعيق تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية:

- إن استعمال التخطيط الاستراتيجي لا يعدُّ أمراً هيناً، فهناك الكثير من العوامل التي تحد منه بوصفه منهجاً للتخطيط، ومن هذه العوامل ما ذكره (العارف، 2002).
- 1- ضعف رغبة المديرين وترددهم في استعمال هذا الأسلوب، لعدم توفر الوقت الكافي أو المكافأة عليه في حال استعماله.
 - 2- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في أذهان المديرين.
 - 3- اضطراب البيئة الخارجية مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ.
 - 4- ضعف الموارد المتاحة داخل المدرسة.
 - 5- التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى وقت وتكلفة كبيرة.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

ويرى (حسين، 2002) في بداية ظهور هذا الأسلوب لم تكن معالمه وإطاره قد اتضحت بعد ولذلك فقد ظهرت بعض المشكلات عند تطبيقه، وقد تم تصنيفها على النحو الآتي: -
أولاً: مشكلات مرتبطة بالأهداف وعدم تمكن المخططين من الإشارة الدقيقة لأهداف التخطيط.

ثانياً: مشكلات مرتبطة بعملية المشاركة ومدى اقتناع أفراد المؤسسة بأهميته.
ثالثاً: مشكلات مرتبطة بالبيانات والتوقعات غير الواقعية من قبل القائمين عليه.
رابعاً: مشكلات مرتبطة بعدم توافر المصادر أو الموارد المخصصة لتنفيذ الخطة.
(حسين، 2002: 194)

دراسات سابقة

أولاً: دراسة الجندي (1999) التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية.

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله، والفرق بينه وبين أنواع التخطيط الأخرى، وإلى أي حد يمكن استعمال التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بالعملية التعليمية.

وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهدافه والمقومات اللازمة لتحقيق فعاليته في المجال التعليمي.
وقد توصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها المؤسسات التعليمية، وفي توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وفي تنمية روح المسؤولية وإعداد الكوادر للإدارة العليا.

كما توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتحديد تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، فضلاً عن تحديد القضايا الجوهرية التي تواجه المؤسسة من صنع قرارات منطقية تساهم في تحسين كفاءتها الداخلية والخارجية.

ثانياً: "دراسة (العويسي، 2003) التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة.

هدفت الدراسة التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي ومميزاته وفوائده وذلك عن طريق عرضه لإجراءات تطبيق التخطيط وهي: تطور الرؤية المستقبلية للمدرسة،

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

وتحديد وتطوير الأهداف، ودراسة الوضع الحالي للمدرسة، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة، والتقييم النوعي، والتحليل الاستراتيجي، وتطبيق الخطة، وتقييم النتائج.

وأُتبع الباحث المنهج الوصفي بوصف أدوار مدير المدرسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ولا سيما التخطيط الاستراتيجي. ثالثاً: دراسة (عيداروس، 2005) إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة تصور مقترح نحو تطبيق بنىوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر.

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي من جهة مفهومها وخطواتها ومبرراتها في الأدبيات والتعرف على مفهوم الإدارة المرتكزة على المدرسة وسماتها ومستوياتها في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على الواقع الراهن لإدارة المؤسسات التعليمية بالتعليم العام في مصر.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة أُتبع الباحث المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والمكونات والنماذج والمقومات، وأيضاً وصف الإدارة المرتكزة على المدرسة من جهة مفهومها وسماتها واستراتيجيتها وآليات تطبيقها بنجاح، أما أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إن عمليات التخطيط الاستراتيجي يجب أن تشمل على ستة أبعاد، وهي تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية والتوجه الاستراتيجي للمدرسة، وتطبيق الخطة الاستراتيجية واستراتيجيات التنفيذ وتقويم الأداء.

مدى الإفادة من الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي لإدارات المدارس الإعدادية أفاد الباحث مما ورد فيهما من آراء ومعطيات وأدوات وبحسب الآتي:

- 1- أكسبت الباحث رؤية عميقة في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسات التربوية وما يتصل به من مفاهيم وأفكار ورؤى ورسالة وأهداف تربوية.
- 2- ساعدت في اختيار منهج البحث الوصفي والإجراءات التي استعان بها.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

3- ساعدت الدراسات السابقة الباحث بتطوير أداة التخطيط الاستراتيجي ومعرفة علاقة الأداة بنسب النجاح المتحققة.

4- ساعدت في التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

5- أسهمت في فتح الآفاق امام الباحث في استنباط الاستنتاجات وصياغة التوصيات والمقترحات .

إجراءات الدراسة

تضمن الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة وكيفية اختيار العينة، والخطوات المتبعة في تطوير أداة البحث مع التحقق من صدق الأداة وثباتها واختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي سيتم التوصل اليها بما يتناسب مع هدف الدراسة وفرضياتها.

أولاً: منهجية الدراسة

استعمل الباحث المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الواقع، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها وبين الظواهر التعليمية والاجتماعية الأخرى " (فان دالين ، 1984 : 33) وبذلك فإن المنهج الوصفي يحتل مكانة خاصة في مجال البحوث التربوية ويلتزم مع العديد من المشكلات التربوية أكثر من غيره ويعد الأنسب لموضوع الدراسة الحالية.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع إدارات المدارس الإعدادية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى/ العراق والبالغ عددهم (102) * بواقع (46) مديراً و(56) مديرة للعام الدراسي 2016/2017، والجداول (1)، (2)، (3) توضح توزيع افراد الدراسة وعينتها.

جدول (1)

توزيع افراد مجتمع الدراسة وعينته

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
45	46	مدير
55	56	مديرة
100	102	المجموع

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

جدول (2)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة كمدير	العدد	النسبة المئوية %
من 1 سنة الى 5 سنوات	34	33
من 5 الى 10 سنوات	31	30
من 10 سنوات فأكثر	37	37
المجموع	102	%100

*تم الحصول على البيانات من المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى/ قسم التخطيط التربوي

جدول (3)

توزيع افراد عينة الدراسة على وفق الدورات التدريبية

العينة	من 1 سنة الى 5 سنوات (دورة واحدة)	من 5 الى 10 سنوات (دورتان)	من 10 سنوات فأكثر (ثلاث دورات)
102	20	30	52
النسبة المئوية	%20	%29	%51

ثالثاً: أداة الدراسة

بعد الاطلاع على المعطيات التربوية والدراسات السابقة(*) مشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية عن طريق إجراء المقابلات ذات الطابع الرسمي وغير الرسمي تم إعداد الاداة (الاستبانة)، ولكون الدراسة تهدف الى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بنسب النجاح المتحققة فان الاستبانة هي انسب وسيلة لتحقيق هدف الدراسة وفرضياتها، فضلاً عن كونها تستعمل في

(*)المعطيات التربوية والدراسات السابقة:

- 1-علي، أسامة محمد سيد، 2009، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، الطبعة الأولى، دار العلم والايمان للنشر، عمان، الأردن.
- 2-الحريري، رافده، 2007، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون عمان، الأردن.
- 3-نور الدين، مازن سلم محمود، 2008، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسة بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.
- 4-أبو هاشم، محمد خليل، 2007، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
- 5-شبلق، وائل صبحي، 2006، دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

الدراسات المتعلقة باستطلاع الآراء بكثرة، لذلك تعد أداة تشخيصية مناسبة عندما تكون فقراتها دقيقة ومحددة.

وبموجب ذلك تم تحديد مجالات الأداة وعلى النحو الآتي: -

- المجال الأول: رسالة المدرسة وضمت (8) فقرات.
 - المجال الثاني: رؤية المدرسة وضمت (8) فقرات.
 - المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية وضمت (8) فقرات.
 - المجال الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة وضمت (8) فقرات.
- أما المجال الخامس والأخير فكان تحليل البيئة الخارجية للمدرسة وضمت (8) فقرات كذلك.

وبعد تحديد المجالات تكونت الأداة من جزأين:

الأولى: تضمنت معلومات عامة عن أفراد العينة إدارات المدارس الإعدادية ممثلة بـ (الجنس، وعدد سنوات الخدمة في الإدارة، وعدد الدورات التدريبية، فضلاً عن نسب النجاح المتحققة).

الثانية: تضمنت (40) فقرة وزعت على خمسة مجالات بواقع ثمان فقرات لكل مجال وكما موضح في الجدول (4).

جدول (4)

مجالات الدراسة وعدد فقراتها

ت	المجالات	عدد الفقرات
1	رسالة المدرسة	8
2	رؤية المدرسة	8
3	الأهداف الاستراتيجية	8
4	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	8
5	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	8
	المجموع	40

وفي ضوء ذلك تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان كما موضح في جدول (5).

وراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

جدول (5)

يوضح مقياس ليكرت

درجة التأييد	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الاوزان	5	4	3	2	1

وتأسيساً على ذلك تنحصر درجات أفراد العينة على الجزء الثاني من الاستبانة ما بين (40-200).

رابعاً: صدق الأداة وثباتها

أعتمد الباحث في إيجاد صدق الأداة الصدق الظاهري (Face validity) ويقصد به "إن مظهره يدل على أنه يقيس صفة ما أو صورته الخارجية من جهة نوع المفردات وكيفية صياغتها لقياس تلك الصفة، وعندما يكون الاختيار مناسباً للغرض الذي وضع من أجله، أو أن عنوان الاختبار ومطابقة فقراته لهذا العنوان يقيس تلك الصفة". (عبيدات، 1988: 153)

وتم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين(*) في مجال التربية وعلم النفس وطرائق التدريس والقياس والتقويم والإدارة التربوية من أجل دراستها وبيان مدى ملائمتها وتقديم الملاحظات حولها، وقد عد الباحث موافقة المحكمين على الأداة بنسبة (80%) فأكثر دلالة على صدق الفقرة، وبموجب آراء ومقترحات المحكمين فقد ابدى جميع المحكمين موافقتهم على الأداة مع إجراء تعديل على بعض الفقرات من الناحية اللغوية والنحوية من دون أن يخل هذا التعديل بالمعنى الحقيقي للفقرات.

• ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الدراسة تم استعمال معادلة الفا كرو نباخ إذ تم حساب الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي الذي يعني الثبات الداخلي لفقرات الأداة (دوران، 1985: 79).

(*) أسماء السادة المحكمين وتخصصاتهم ومكان عملهم

- أ. د أسامة حميد حسن تخصص قياس وتقويم / الكلية التربوية المفتوحة / بغداد
- أ.م. د محسن صالح حسن تخصص علم النفس التربوي / الكلية التربوية المفتوحة/بغداد
- أ.م. د عبد الرحمن حسين مال الله تخصص إدارة تربوية / المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة
- أ.م. د علاء حاكم الناصر تخصص إدارة تربوية / جامعة بغداد كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم
- أ.م. د منتهى عبد الزهرة تخصص طرائق تدريس / الجامعة المستنصرية كلية التربية
- أ.م. د فلاح خلف كاظم تخصص طرائق ومناهج دراسية. المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى
- م. د صادق عبد النور عزيز / الكلية التربوية المفتوحة / بغداد

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

إذ يعتمد على تباين جميع فقرات الأداة ويستعمل لهذا الغرض معادلة الفاكرونباخ المعتمدة من قبل الباحثين في الدراسات الإنسانية الذي أكد كرونباخ نفسه (إن هذا الأسلوب هو قياس دقيق لحساب معامل الثبات بمفهوم الاتساق. (Grunbah, 1964: 63)، إذ بلغ معامل ثبات الأداة ككل (0,89)، وهذا يدل على إن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

خامساً: تطبيق الأداة

قام الباحث بتطبيق الأداة بصورتها النهائية على عينة الدراسة (إدارات المدارس الإعدادية)، بعد عقد لقاء معهم ووزع الباحث (102) استمارة بعد أن قدم توضيحاً مفصلاً على الأداة من جهة تعبئة المعلومات الرئيسة في الجزء الأول من الأداة ومن ثم الإجابة على درجة التأييد على فقرات الأداة وبهذا الإجراء تم استلام جميع إجابات العينة من دون إهمال أية استمارة.

سادساً: المعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة: -

أولاً: معادلة الفا كرونباخ لإيجاد الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثالثاً: تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفرق بين المتوسطات الحسابية على وفق هدف الدراسة وفرضياتها.

رابعاً: الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.

عرض النتائج وتفسيرها

تضمن الفصل عرضاً للنتائج وتفسيرها مبوبة في عدد من الجداول وعلى النحو الآتي: للتحقق من الهدف الرئيس للدراسة التعرف على (التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة من وجهة نظر المديرين أنفسهم) قام الباحث بالإجابة عن فرضيات الدراسة وبحسب الآتي: -

الفرضية الأولى التي نصت على: " لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسط الحسابي وبين المتوسط الفرضي للأداة"

للتحقق من هذه الفرضية يتطلب التعرف على الفروق الإحصائية بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي لأداة التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0,05) وجدولي (6) و (7) توضحان ذلك.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

جدول (6)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات التخطيط الاستراتيجي وقيمة (ت) المحسوبة

المتغير	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية		الدالة الاحصائية
					المحسوبة	الجدولية	
التخطيط الاستراتيجي	120	2267,164	14,97527	100	25,576	1,98	دالة

وللتحقق من الفروق تم استخراج المتوسط الحسابي لعينة المديرين البالغة (164,2267) وانحراف معياري بلغ (14,97527) ، كما تم استخراج المتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (120) ويلاحظ ان مستوى العينة اكبر من المتوسط الفرضي للمقياس وللتحقق فيما إذا كان هذا الفرق ذو دلالة إحصائية فقد تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة ، وقد ظهر ان القيمة التائية المحسوبة البالغة (25,576) أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,98) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية بلغت (100) ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي للمقياس والمتوسط الحسابي وإن الفروق الملاحظة بين المتوسطين هي فروق حقيقية ، وبما ان المتوسط الحسابي أكبر من متوسط المقياس فإن الفرق لصالح متوسطة العينة ، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال عملهم ودوره الفاعل في جودة المخرجات المتحققة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحجار، 2001)، والجدول (7) يوضح التخطيط الاستراتيجي لكل مجال من مجالات الدراسة .

جدول (7)

يوضح التخطيط الاستراتيجي لكل مجال من مجالات الدراسة

المجال	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	المحسوبة	الجدولية	الدالة الاحصائية
الرسالة	32	32,76	4,26	100	1,546	1,98	غير دالة
الرؤية	32	33,48	3,61	100	3,546	1,98	دالة
الأهداف	32	31,48	4,37	100	0,317	1,98	غير دالة
التحليل الداخلي	32	33,97	4,06	100	4,209	1,98	دالة
التحليل الخارجي	32	32,17	4,37	100	0,344	1,98	غير دالة

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

وللتحقق من الفروق تم استخراج المتوسط الحسابي لعينة الدراسة لكل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي، كما تم استخراج المتوسط الفرضي للأداة والبالغ (32) لكل مجال، ويلاحظ أن مستوى العينة أكبر من المتوسط الفرضي لمجالي (الرؤية والتحليل الداخلي للمدرسة)، وللتحقق فيما إذا كان هذا الفرق ذو دلالة إحصائية تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، وظهر أن القيمة التائية المحسوبة لمجال الرؤية البالغ (3,456) و(4,209) لمجال التحليل الداخلي للبيئة المدرسية أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,98) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية بلغت (100)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي لهذين المجالين والمتوسط الحسابي وإن الفروق الملاحظة بين المتوسطين هي فروق حقيقية، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من متوسط المقياس فإن الفرق لصالح متوسط العينة، وقد ظهر أيضاً أن القيمة التائية المحسوبة للمجالات الثلاث الأخرى (الرسالة والأهداف والتحليل الخارجي) والبالغة (1,546)، (0,317)، (0,344) على التوالي أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1,98) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية بلغت (100)، وهذا يعني انعدام وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي لهذه المجالات، وبما أن المتوسط الحسابي أصغر من متوسط المقياس لكل مجال على حدى فإن الفرق لصالح متوسطة العينة وبهذا تم التحقق من الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية التي نصت على: -

"لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية عند (0,05) بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على وفق متغير الجنس"

وللتحقق من صحة الفرق تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لإدارات المدارس الإعدادية تعزى لمتغير الجنس ككل ولجميع مجالات الدراسة وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدولي (8) و(9).

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

جدول (8)

يوضح الاختبار التائي للتخطيط الاستراتيجي لكل

الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	المحسوبة	الجدولية	الدلالة الإحصائية
التخطيط	46	166,15	14,39	100	0,883	2	غير دالة
الاستراتيجي	56	162,98	15,38				

جدول (9)

يوضح الاختبار التائي لعينة الجنس لجميع المجالات

المجال	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	المحسوبة	الجدولية	الدلالة الإحصائية
الرسالة	المديرين	46	34,20	2,54	100	2,473	2	دالة
	المديرات	56	31,80	4,89				
الرؤية	المديرين	46	34,13	3,49	100	1,284	2	غير دالة
	المديرات	56	33,04	3,67				
الأهداف	المديرين	46	31,80	4,24	100	-0,064	2	غير دالة
	المديرات	56	31,87	4,50				
التحليل الداخلي	المديرين	46	33,73	3,37	100	-0,0416	2	غير دالة
	المديرات	56	34,13	4,49				
التحليل الخارجي	المديرين	46	32,23	4,69	100	0,096	2	غير دالة
	المديرات	56	32,13	4,20				

من النتائج الموضحة في جدولي (8) و (9) يمكن استنتاج الآتي: -

تم استعمال الاختبار التائي لمعرفة ما إذا كان تباين المجتمعين (ذكور وإناث) متجانسين حيث القيمة التائية المحسوبة لكل مجال من مجالات الدراسة اكبر من مستوى الدلالة البالغة (0,05) وبذلك يمكن استنتاج إن تباين المجتمعين (ذكور وإناث) متجانسين ماعدا المجال الأول ، وبذلك يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لإدارات المدارس الإعدادية

وراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

تعزى لمتغير الجنس ويمكن تفسير ذلك إن مهارات التخطيط الاستراتيجي تعدّ جديدة على جميع المستويات لذا لم تتأثر بجنس الذكور والاناث ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عساف، 2005) ودراسة (الحجار، 2001) التي توصلتا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس .

الفرضية الثالثة: التي نصت على:

" لا يوجد فرق ذي دلالة احصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على وفق متغير سنوات الخدمة (من 1 سنة الى 5 سنوات)، (من 5 سنوات - الى 10 سنوات)، (10 من سنوات فأكثر) " للتحقق من صحة الفرضية انظر جدولي (10)، (11)

جدول (10)

يوضح التخطيط الاستراتيجي على وفق سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
11,60	163,76	20	من 1 سنة الى 5 سنوات
18,28	165,91	30	من 5 إلى 10 سنوات
15,09	163,22	52	من 10 سنوات فأكثر
14,98	164,23	102	المجموع

جدول (11)

يوضح تحليل التباين الأحادي

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القيمة الفائية	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	تحليل التباين الأحادي	
غير دالة	0,808	0,214	49,047	100	98,094	بين المجموعات	التخطيط
			229,126		16497,053	داخل المجموعات	الاستراتيجي
				100	16595,147	المجموع	ككل

إذ تم استعمال تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لإدارات المدارس الإعدادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، تبين إن القيمة الفائية لاختبار تحليل التباين الأحادي والبالغة (0,214) عند مستوى الدلالة البالغة (0,05) لجميع السنوات اكبر

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

من مستوى الدلالة المحسوبة (0,808) ، وبذلك يمكن استنتاج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي لإدارات المدارس تعزى لسنوات الخدمة ، ويمكن تفسير ذلك الى حاجة إدارات المدارس الإعدادية لأهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال عملهم بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة في المدرسة ، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (نور الدين، 2008) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة .

الفرضية الرابعة التي نصت على: -

" لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي على وفق متغير الدورات التدريبية "

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استعمال الاختبار التائي وذلك لحساب فرق

التخطيط الاستراتيجي على وفق متغير الدورات التدريبية كما موضح في الجدول (12)

جدول (12)

يوضح الاختبار التائي للتخطيط الاستراتيجي على وفق متغير الدورات التدريبية

العلاقة	قيمة الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	الجدولية	الدلالة الاحصائية	نوع العلاقة
التخطيط الاستراتيجي	عدد الدورات	100	0,678	1,98	غير دالة	لا توجد علاقة

يتضح من الجدول (12) إن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (0,678) أقل من القيمة التائية الجدولية والبالغة (1,98) ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الاستبانة تعزى لعدد الدورات التدريبية، ويمكن تفسير ذلك الى إن عدد الدورات التي أعطيت لإدارات المدارس الإعدادية حول التخطيط الاستراتيجي وما يتعلق به لم تكن بالمستوى المطلوب مما أثبتت النتائج بعدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين عدد الدورات المتعلقة بالعمل الإداري التي شارك بها المديرين اثناء ممارستهم لمهام الإدارة .

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

أما الهدف الأخير فقد نص الى:

"التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين نسب النجاح المتحققة "

وللتحقق من هذا الهدف تم استعمال معامل ارتباط بيرسون وأظهرت النتائج وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين نسب النجاح المتحققة لدى إدارات المدارس الإعدادية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0,225) وعند اختبار الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط ظهر إن القيمة التائية لمعامل الارتباط بلغت (2,809) وهي دالة أحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) والجدول (13) يوضح ذلك

جدول (13)

يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونسب النجاح المتحققة

نوع العلاقة	الدلالة الإحصائية	الجدولية	القيمة التائية	درجة الحرية	قيمة الارتباط	العلاقة	
طردية موجبة	دالة	1,98	2,809	100	0,225	نسب النجاح المتحققة	التخطيط الاستراتيجي

ويمكن تفسير وجود علاقة طردية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي ونسب النجاح المتحققة بمعنى كلما مارست إدارات المدارس الإعدادية التخطيط الاستراتيجي كلما كانت نسب النجاح عالية والعكس صحيح، وبهذا تم التحقق من جميع فرضيات الدراسة.

الاستنتاجات

- 1- كثرة الأعباء الإدارية والمشكلات السلوكية في المرحلة الإعدادية أدت إلى إشغال إدارات المدارس الإعدادية لحل هذه المشكلات مما أدت الى ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- 2- نقص الكفاية الإدارية لدى بعض إدارات المدارس تؤدي الى ضعف القدرة على صياغة الرؤية والرسالة في بناء الخطة التطويرية للمدرسة الامر الذي يدفعهم للحرص على إتباع الطرائق التقليدية في التخطيط.
- 3- مقاومة بعض إدارات المدارس الإعدادية ولاسيما ذوات الخدمة الطويلة في الميدان التربوي للتغيير واعتقادهم بجدوى الأساليب التقليدية في الإدارة المدرسية.
- 4- ضعف الاهتمام بالتغذية الراجعة التطويرية من قبل أصحاب القرار مما يقلل من الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

التوصيات

- 1- توصي الدراسة بضرورة عمل المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى (قسم الإعداد والتدريب) في متابعة تنفيذ آليات التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على مفردات تطبيقه عملياً وما يتعلق به بوضع الإطار النظري الذي يناسب فلسفة وطرائق عمل إدارات المدارس الإعدادية في العراق.
- 2- تأكيد المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى بتنفيذ بالبرامج التربوية الخاصة وتعزيز مهارات التنبؤ ودراسات المستقبل عن طريق عقد الدورات التدريبية والورش التربوية لإدارات المدارس الإعدادية وتنمية المهارات والتطبيق العملي برؤية مستقبلية واضحة المعالم.
- 3- إن تؤكد المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى على تفعيل دور المجتمع المحلي وتوثيق الصلة مع إدارات المدارس والمشاركة الفاعلة في رسم خطط النهوض بالعملية التربوية وذلك عن طريق مجالس أولياء الأمور وبصورة دورية.
- 4- إن تقدم المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى الدعم المعنوي الممثل بمنح الشهادات التقديرية والمنح المالية لإدارات المدارس التي أنمازت بحسن ممارسة التخطيط الاستراتيجي بهدف تحقيق نسب نجاح عالية في مدارسهم.
- 5- تبصير إدارات المدارس بأهمية الدورات التطويرية وضرورتها حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي وتوظيف تجارب الدول الأخرى الإقليمية والدولية.
- 6- إن تحرص المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى على تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق إدارات المدارس بهدف أتاحه الفرصة لهم في وضع الخطط الجيدة القابلة للتنفيذ مع الحرص على المتابعة.

المقترحات

- 1- إجراء دراسة مماثلة تظهر مستوى العلاقة بين معايير الجودة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.
- 2- إجراء دراسة ذات صلة بشخصية مدير المدرسة ومستوى علاقة ذلك بالتخطيط الاستراتيجي.
- 3- إجراء دراسة مقارنة بين إدارات مدارس البنين وإدارات مدارس البنات.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

قائمة المصادر

- 1- الأغا، هيفاء، 2007، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
- 2- بديري، مارجريت، 2006، الإدارة التعليمية الاستراتيجية، الجودة، الموارد (بهاء شاهن، مترجم)، مجموعة النيل المصرية، القاهرة.
- 3- بلقيس، احمد خيرى، وعبد اللطيف، 1989، القائد التربوي وإدارة الوقت، دائرة التربية والتعليم، الأنوار ، اليونسكو، قسم تربية المدرسين والتعليم العالي ، معهد التربية ، غزة .
- 4- بن دهيش وآخرون، 2005، الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض.
- 5- الجندي، عادل السيد محمد، 2002، الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي، مكتبة الرشيد، الرياض.
- 6- الجندي، عادل، 1999، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، العدد 16، 17، المجلد 4، 5، ص (37-75).
- 7- الحريري، رافده، 2007، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن.
- 8- حسين، علي، 2001، القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- 9- الدجني، اياد علي يحيى، 2006، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 10- دوران، دوني، 1985، اساسيات القياس والتقويم في تدريس العلوم، ترجمة محمد سعيد وآخرون، دار، الأمل، الأردن.
- 11- رستم، رفعت، 2004، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، الجودة في التعليم العالي، العدد الأول، المجلد الأول.
- 12- روز يدو ديل، 2008، العولمة وتأثيرها على التعليم، ترجمة فضل جبران، <http://www.quttanfoundation.org>.
- 13- سمير، معوض، 1996، الإدارة في ظل التغيير - الإدارة الهندسية في عصر الجات، مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- 14- العارف نادية، 2002، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، الإسكندرية.

دراسات تربوية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة "العام الدراسي 2016-2017 نموذجاً"

- 15- العارف، نادية (2000)، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر.
- 16- عبيدات، سليمان أحمد، 1988، القياس والتقويم التربوي، الطبعة الأولى، عمان للمطابع التعاونية، عمان، الأردن.
- 17- عطا الله، سمر، 2005، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 18- العويسي، رجب بن علي، 2003، التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة. <http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/loy.htm>
- 19- عيداروس، أحمد محمد، 2005، إدارة عملية التخطيط لاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، المجلد 11، العدد 4.
- 20- غنوم، أحمد عبد الكريم، 2008، دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم. <http://www.kku.edu.sq>
- 21- القطامين، أحمد (2002)، التخطيط الاستراتيجي مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية" المجلد 18، العدد الثاني.
- 22- المبعوث، محمد (2003) تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، السنة السادسة، العدد الثامن، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
- 23- مدبولي، محمد عبد الخالق، 2001، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، دار العربية للكتاب، القاهرة.
- 24- Bradley, LayyG &Vrwttas, Arthur T(1990):" Strqtegic Planning and The Secondary" The Key Approach to success . Nosspp Bulletin,.Vol.74.No.524,pp.30-37..
- 25- canole m.,1999,District strategic planning :ls there evidence of Strategic thin king and acting? Unpublished doctoral dissertation, Johnson &Wales University, providence, Rhoda, lsigndd.
- 26- Grunbah,lee,g.(1964),essentials of parcoloical Testing Harbor Brother publishing,Co.,newyork.
- 27- Riggs, Roberto &Valesky, Thomas (1989): The application of Strateyic planning to the Development of Statewide Educational programs.Educational planning, vol.g.No.ol, pp3.

**Strategic planning and its applications in the
administrations of middle schools in Iraq and its
relationship to the success rates achieved "2016-
2017 school year model"**

Assist.prof.Dr.mohammed Amer gamil Al-Gizlany
Directorate of Education-Baghdad-risafa1

Abstract

The study aimed to identify the strategic planning and the importance of its applications in the administrations of middle schools education (Rusafa I) and its relation to the success rates achieved model 2016/2017,

To achieve the objective of the study and its hypotheses, a tool was prepared consisting of (40) paragraphs spread over five areas (school mission, school vision, strategic goals, analysis of the internal and external environment of the school)

The tool was tested on a sample of (102) managers and managers in Baghdad Al Rusafa I / Iraq. The data were analyzed by extracting the arithmetical averages and the standard deviations,

The results showed a statistically significant difference between the mean mean and the mean, and the difference in favor of the sample mean. The results also showed a statistically significant difference between the arithmetic mean of the fields of vision and analysis of the internal environment of the school while preparing differences for the other fields (thesis, External environment),). There is also no statistically significant difference between the average estimates of the sample of the study due to the variables (gender, years of service, training courses). The researcher recommended that the strategic planning should be applied, that it be properly implemented, and that the theoretical framework that fits the philosophy and work methods of departments Preparatory Schools in Iraq.

Keywords: planning, strategies, middle school administration, success rates