



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير أداء العاملين في

مدارس التعليم الاساسي

بحث مشتق من رسالة علمية تخصص أصول تربية

إعداد

دعاء خلف الله خليفة إبراهيم

باحثة دكتوراة بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة سوهاج

إشراف

أ.د. عماد صموئيل وهبه

أستاذ أصول التربية

وقائم بعمل عميد كلية التربية سابقا

كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د/ محمود السيد عباس

أستاذ أصول التربية

وعميد كلية التربية السابق

كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ٢٩ مارس ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر : ٩ أبريل ٢٠٢٥ م

المستخلص:

واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى : ضعف إسهام التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تكوين رؤية واضحة لتطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الأساسي، وقصور في دور التخطيط المدرسي على وضع خطة استراتيجية لتطوير أداء المعلم والعاملين بالمدرسة تكون جزءاً من استراتيجية المدرسة، قلة اهتمام القائمين على التخطيط الاستراتيجي دورالمدرسة على حث المعلم على استخدام الانترنت في الانشطة التعليمية والتدريسية المطلوبة، وتدني دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي من تمكين المعلم توفير نظام لمتابعة تقدم التلاميذ من خلال المنصات التعليمية الإلكترونية، وضعف دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية ثقافة البحث والاطلاع لدى المعلم، وقلة دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مساعدة المعلم من توعية التلاميذ على عدم نشر الشائعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ووجود معوقات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهنية للعاملين في مدارس تعليم الاساسى ومنها (قلة وجود رؤية واضحة ل تنمية ورفع مستوى أداء العاملين بمدارس التعليم الاساسى، وضعف توفر رسالة واضحة المعالم لتنمية لدى المعلمين، وضعف دور التخطيط الاستراتيجي في مجال شئون التعليم والطلاب وضعف دور التخطيط الاستراتيجي في مجال شئون العاملين ومجال المشاركة المجتمعية والخدمات المقترحة للمجتمع المحيط .

وقدمت الدراسة تصور مقترح لتدعيم دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسى.

الكلمات المفتاحية:

دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، تطوير أداء العاملين ، مدارس التعليم الاساسى

Abstract:

The current study used the descriptive approach. The study concluded that: The weak contribution of school strategic planning in shaping a clear vision for developing the performance of staff in basic education schools; the inadequacy of the role of school planning in developing a strategic plan to develop the performance of teachers and school staff as part of the school's strategy; the lack of interest of those responsible for strategic planning in encouraging teachers to use the internet in required educational and teaching activities; the weak role of school strategic planning in enabling teachers to provide a system for monitoring student progress through electronic educational platforms; the weak role of school strategic planning in developing a culture of research and reading among teachers; the weak role of school strategic planning in helping teachers educate students against spreading rumors on social media; and the existence of obstacles to the implementation of strategic planning in the professional development of staff in basic education schools, including (the lack of a clear vision for developing and raising the level of performance of staff in basic education schools; the weak availability of a clearly defined message for development among teachers; the weak role of strategic planning in the field of education and student affairs; the weak role of strategic planning in the field of staff affairs, community participation, and proposed services for the surrounding community). The study presented a proposed vision. To support the role of strategic planning in developing the performance of staff in primary schools.

Keywords:

The role of school strategic planning, developing staff performance, primary schools

مقدمة البحث :

يعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، فضلا عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية، كما يساهم في زيادة قدرتها علي مواجهة المنافسة، ويمكنها من امتلاك ميزة تنافسية مستمرة .

فالتخطيط الاستراتيجي المدرسي يهتم بأحدي التغيرات الكبرى والنوعية في المدرسة، ويساعد علي تحديد أهداف التي تسعى المدرسة الي تحقيقها، وذلك من خلال تحديد برامج أو طرق للحل المشكلات التي تواجه المدرسة والعمل عليها من خلال تحليل البيانات لأكتشاف نقاط القوة والضعف والعمل علي علاجها بطرق وأساليب حديثة تواكب مع المتغيرات المستحدثة .

كما أنه يساعد علي رفع مستوي المدرسة من خلال ووضع خطة استراتيجية تساعد علي للوصول الي أفضل مستوي لتقديم أفضل خدمة تعليمية، وايضا يساعد المعلمين علي المشاركة والتعاون فيما بينهم لانتاج مستوي شامل علي الإبداع والابتكار، بهدف وضع المدرسة في موقع متميز يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

ومن هذا المنطلق ونظرا لأهميه التخطيط في عملية التعليمية والمعلم بشكل خاص باعتبار المعلم أساس العملية التعليمية واحتياجات النظام التربوي تبرز وجود وطنية عامة للتهيئة وتربية المعلمين اثناء الخدمة وكذلك بسبب المتغيرات المتلاحقة داخل النظام التربوي ومتطلبات استمرارية وفاعلية تطويرة كما ان احتياجات المعلمين انفسهم تبرز وجود خطط تدريبية مرنة تسمح للمتعلم تلبية هذه الاحتياجات ويلعب التخطيط دورا هاما في كل المجالات النشاط البشري فهو مجال اعداد معلمين وتنميتهم اكثر اهمية وذلك لصعوبة إعداد المعلم الصالح لكل زمان ومكان فالتخطيط اكثر ضرورة لتوفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم والتي تتضمن تزويد المعلم بالمستجدات في أساليب وطرق التعليم والتعلم والتفكير العلمي في حل المشكلات وإجراء البحث والتجريب وبناء الإختبارات وتطويرها.

مشكلة البحث

لقد أصبح إلزاماً على المعلم أن يتزود بمهارات الثقافة الرقمية، وهذا يتطلب توفير البرامج التدريبية لتنمية المهارات التكنولوجية، والمتعلقة بكيفية إعداد البرامج التعليمية والمناهج الدراسية والمشروعات والدروس التعليمية، بشكل يكفل تحقيق الأهداف التعليمية وبالتالي يقع على عاتق المعلم مسؤولية الإلمام بكل ما هو حديث في مجال التربية من نظريات في علم النفس والمناهج وطرق التدريس وأساليب التقويم وكيفية عرض المادة التعليمية بأساليب ممتعة.

ولقد كانت عمليتا التعلم والتعليم مرتبطتين ببعضهما ارتباطاً وثيقاً، حتى كان من الصعب تصور أن يحدث تعلم دون وجود معلم، بيد أن ظهور التكنولوجيا، وما نجم عنها من أدوات وآلات، جعلت الكثيرين يعتقدون بتراجع عملية التعليم، ويتحسرون على تقلص وانحسار دور المعلم، بيد أنهم في اعتقادهم هذا يجانبون الحقيقة، فالتكنولوجيا لم تزل دور المعلم، بل دعمته وجعلته دورة مميزة يستلزم توافر مهارات وكفايات معينة، ذلك لأن التكنولوجيا كلفت المعلم القيام بأدوار جديدة، وفرضت عليه جهوداً عديدة، مع التطور التكنولوجي الذي حدث، خرجت وظيفة المعلم عن دورها التقليدي، وأصبحت له وظائف جديدة .

وإن أدوار المعلم التقليدية وطرق إعدادة وتطويره لابد أن يتم إعادة صياغتها وتحديث آلية إتقانه لهذه الأدوار وللدور الجديدة التي لابد أن يمارسها في ظل التغيرات الثقافية الرقمية وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي ما الخطة الاستراتيجية المقترحة لنشر ثقافة الرقمنة لدى معلمى التعليم الأساسى في ظل انعكاسات الثورة الصناعية الرابعة ؟:

كما أن التعليم التقليدي في الوقت الراهن لم يصف الجديد على المحتوى التعليمي للأجيال لأنه وحده لا يستطيع مواكبة الفكر العصري، كما أن العالم العربي يحتاج لنقلة بالكم والنوع لمعلمي القرن الواحد والعشرين، حيث إن مستوى التعليم متدن جداً مقارنة بالدول العالمية، وهذا لا يقتصر على القليلين خاصة بل هو يشمل جميع دول المنطقة، لذا وجدت الان التوجه إلى تطبيق آليات تعليمية مساندة للتعليم التقليدي كالتعليم الرقمي لها القدرة على تحسين ودعم وبناء جيل متميز (هبة مركون، ٢٠١٩م، ٢٠٦).

ويعد العنصر البشري فى مقدمة العناصر الرئيسية التى يقوم عليها ادارة المنشآت كونه يمثل اساس العملية التعليمية واثبت الدراسات ان المدارس والمؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع الى عملية تطوير مستمرة لاداء العاملين بها

جوانب القصور في استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمدارس :

- ضعف المهارات لدى بعض القائدات بما يعرقل توظيف التقنيات الحديثة داخل المدارس.
- ضعف البنية التحتية للاتصالات وعدم إتاحة الإنترنت بالمجان للمواطنين.
- ضعف التحليل الاستراتيجي : القول: إن ضعف التحليل الاستراتيجي في المنظمات العامة العربية يعود - بشكل كبير - إلى الاعتماد على نماذج تقليدية، مثل تحليل SWOT الذي يعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، ومع أهمية هذا التحليل إلا أنه قد يؤخذ عليه على أنه تحليل يتسم بحالة السكون.
- عدم وضوح الخارطة الإستراتيجية يواجه المخططون الاستراتيجيون بالمدرسة معوقاً مهماً يتمثل في عدم وضوح الخارطة الإستراتيجية للمدارس التي يجب أن تستند على بطاقات الأداء المتوازن للمنظمة، والتي يجب إلى أين تتوجه الرسالة فيها للمدرسة، وأن تركز على العميل؛، والخارطة الإستراتيجية عبارة عن أداة تمكن المدرسة توصيف استراتيجيتها من خلال سلسلة مترابطة من المسببات والنتائج؛ حتى لا توجد تناقضات وتكرار داخل الخطط الإستراتيجية للمنظمة؛ ومن ثم فإن الخارطة الإستراتيجية تساعد جميع من في المدرسة على فهم التوجهات الإستراتيجية.
- قصور في تطبيق منهجية الأداء الإستراتيجي على أساس المخاطر الإستراتيجية
- قصور في خطة المُخرجات: تعاني العديد من المؤسسات التعليمية من قصور في المُخرجات، وهو ما يمكن إرجاعه إلى انفصال الخطط التنفيذية عن الخطط الإستراتيجية، بيد أنه أصبح الاتجاه الحديث هو إدماج الخطط التنفيذية/التشغيلية في الخطط الإستراتيجية؛ لكي تتضمن خطة المُخرجات المتطلبات الأساسية للمُخرجات من حيث الكم والنوع والتوقيتات الزمنية عبر سنة، وتشمل أيضاً: تحديد المُخرجات الرئيسية وتحديد مؤشرات أداء المُخرجات؛ فالخطة الإستراتيجية في إطارها العام وثيقة تخطيطية تتحدث عن كيفية نقل المنظمة من واقعها الحالي إلى واقع أفضل وهذا يتحقق إذا وضعت الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف، وهو ما بخطة المُخرجات، وتشكل خطة المُخرجات مرحلة مهمة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وذلك لعدة فوائد تقدمها للمنظمة أبرزها: المساعدة على تخصيص الموارد، سواء كانت المالية أو القوى العاملة أو الوقت أو التقنية المساندة لها، والمساعدة على رسم الخطة العامة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية للمنظمة، كما تتطلب خطة المُخرجات تحديد الأنشطة المؤدية لتحقيق أهداف الخطة

الإستراتيجية، كما تساعد خطة المُخرجات على تحديد مسؤوليات التنفيذ؛ مما يجعل لكل مدير وموظف دورًا واضحًا في تنفيذ الخطة العامة.(مجيد الكرخي، ٢٠١٤، صفحة ٨١).

- ضعف المراجعة الإستراتيجية: حيث أن المراجعة الإستراتيجية هي أداة معاونة للمخططين الاستراتيجيين، حيث تساعدهم على تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة وأعمال المنظمة، والتي تؤثر سلبًا على الأداء الكلي للمنظمة، كما تساعدهم أيضًا على تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة، فتعد المراجعة الإستراتيجية شكلاً من هذه المشكلات؛ حيث أشكال المراجعة الإدارية، يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الإستراتيجي للمنظمة، وقد ظهر مفهوم المراجعة الإستراتيجية للدفاع عن مناهج دراسة أساليب القياس التي يمكن تطبيقها للتأكد من مدى الالتزام بالخطة الإستراتيجية للمنظمة عند التطبيق، وتقف المراجعة الإستراتيجية أمام اختبارات الوقت، وتقديم الإرشادات اللازمة في الوقت المناسب، وتقليل فجوة الخلافات الإستراتيجية داخل المدارس.

أسئلة البحث :

١. ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي وما أهميته ؟
٢. ما دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسي ؟
٣. التعرف على واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير اداء العاملين في مدارس التعليم الاساسي؟
٤. ما التصور المقترح لتدعيم دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسي ؟

أهداف البحث :

١. التعرف على المقصود بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي وما أهميته .
٢. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسي .
٣. تقديم تصور مقترح لتدعيم دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسي ؟

أهمية البحث :

١. تناولت موضوعًا معاصرًا وحديثًا ذا أهمية كبيرة للمدارس وهو التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودوره في تطوير اداء العاملين في مدارس التعليم الاساسي .

٢. تفيد هذه الدراسة واضعو السياسات ومخططو التعليم الأساسى والقائمون على تخطيط التنمية والقوى العاملة، والباحثون والمهتمون بقضايا التعليم الأساسى.

٣. مساعدة معلمى التعليم الأساسى من أداء مهامهم بكفاءة عالية، بتنمية المهارات والممارسات.

منهج البحث :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفى لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث تهتم البحوث الوصفية بظروف العلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات، ووجهات النظر والاتجاهات، حيث يهتم هذا المنهج بتحليل البيانات للوصول إلى النتائج وتفسيرها، وتقصى حول الظواهر المجتمعية والتربوية التعليمية، كما هي قائمة في الحاضر ووصفها وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها، ويتمثل استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة فيما يأتي (فؤاد أبو حطب، أمال صادق،، ٢٠١٠، صفحة ١٣)

جمع الأدبيات ذات الصلة بالدراسة الحالية وتحليلها للإفادة منها في رصد دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسى

١. تحديد دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسى

٢. تقديم مجموعة من التوصيات لتدعيم دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسى

حدود البحث :

١. حدود الموضوع: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي

المدرسي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسى .

٢. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من معلمى التعليم الاساسى

والمسؤولين بالمديريات والإدارات التعليمية ومسؤولي تكنولوجيا التعليم.

٣. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الاساسى بمحافظة سوهاج.

مصطلحات البحث :

تطوير أداء العاملين :

تعريف الاداء : هو القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل تادية بمعنى اوصلة وقضاه وهو اداء للامانة ويعتبر من الموضوعات الاساسية فى نظريات السلوك الادارى بشكل عام والتنظيم الادارى بشكل خاص لما يمثلته من اهمية (ابراهيم لطفى طلعت ٢٠٠٧، ص ١٧٨)

ويعرف الاداء ايضا على انه: هو تنفيذ الموظف لاعماله ومسئوليته التى تكلفه بها المنظمة او جهة عملة (محمد عبد الغنى هلال ١٩٩٦، ص ١٢)

ويعرف الاداء ايضا: انه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة وهو يعكس الكيفية التى يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (راوية حسن ٢٠٠٤، ص ٢١٦)

وترى الدراسة الحالية أنه يمكن تعريف تطوير اداء العاملين اجرائيا: هو طرق التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة فى المؤسسة ومن ثم تطوير الاداء الذى يهتم بشكل مباشر بالعناصر المميزة ويعتبر الاداء الوظيفى هو مجموعة من الانشطة والمهام التى يزاولها الموظف والنتائج الفعلية التى يحققها فى مجال عمله بنجاح لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يعرف التخطيط الاستراتيجى بأنه : تفكير استراتيجى منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة ويستخدم المنهج العلمي الاستشراف متغيرات ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تكمن من بناء استراتيجية قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات (رضا ابراهيم المليج، ٢٠١١، صفحة ١٦).

وترى الدراسة الحالية أنه يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجى إجرائياً بأنه هو : عملية رسم الأهداف التى يراد التوصل إليها فى خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المرجوة.

التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

ويعرف التخطيط الاستراتيجى المدرسى بأنه: التحليل الدقيق للوضع القائم فى المنظمات المختلفة وكذلك للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على هذه المنظمات، مما يترتب عليه تحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية التى يجب أن تعمل هذه المنظمات على تحقيقها (محمد عبد الخالق مدبولى، ٢٠١١ م، صفحة ٣٤).

فالتخطيط الاستراتيجي علي المستوى المدرسي : هو العملية التي يمكن للمدرسة بواسطتها أن تضع تصوراً لمستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك التصور ووضع

موضع التنفيذ وهي عملية مستمرة ومتغيرة وذات نظام متكامل تشارك فيه عدة أطراف لتحليل بيئة المدرسة وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها العامة والتفصيلية ووضع البرامج والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الاستراتيجية وأهدافها (خالد مطهر العدواني، ٢٠١٤م، ص ٤)

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي إجرائياً علي أنه هو: العملية الإدارية التي يقوم بها فريق التخطيط المدرسي بتحليل نقاط القوة والضعف ومن خلالها توضع خطة تحديد أهداف ورؤية ورسالة المدرسة التي تسير عليها علي المدى البعيد لتطوير أداء العاملين فيها، وتحسين أساليب العمل وإجراءاته، وترشيد التكاليف وزيادة موارد الإدارة وتنويعها للوصول إلي أفضل مستوى تعليمي في المستقبل.

ويعد التخطيط ضرورة إنسانية حتمية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في أي مجتمع عن طريق تبني إجراءات محددة للتفاعل مع الأحداث المجتمعية وتحقيق المرونة في التعامل مع التغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة فهو أهم عناصر المنظومة التعليمية إذا لا يمكن تحقيق الأهداف المتوخاه في نظام التعليم دون التخطيط له (السيد علي، ٢٠١٦ م، صفحة ١٣).

أولاً: نشأة التخطيط الاستراتيجي المدرسي

ظهر التخطيط الاستراتيجي كمجال متداخل التخصصات لمفاهيم الاستراتيجية التنافسية، والتاريخ، وممارسات إدارة الأعمال والنظرية التنظيمية، وذلك خلال عقدي الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل بعد ذلك إلى أوروبا ودول العالم الأخرى ((Allison, M., & Kaye, J, 2015, p70)). وكان ظهور التخطيط الاستراتيجي في الميدان العسكري وأعقبه المجال الاقتصادي ثم المجال التربوي واتجهت العديد من الدول في آسيا وأفريقيا ومنها الدول العربية إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم أسوة بأمريكا والدول الأوروبية.

لتحفيز القادة على تطوير المنظمة، والحقيقة أن تعريفات التخطيط الاستراتيجي المدرسي عديدة ومتنوعة بين الباحثين وفيما يلي نذكر بعضاً من أبرزها :

- ١ - أنه جهد منظم لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية التي تشكل وتوجه عمل الكيانات التنظيمية وتحدد ما تفعله ولماذا تفعله (Drushal, M., , 2018, p96).

٢- أنه عملية منهجية منظمة يتفق من خلالها أصحاب المصلحة الرئيسيين *key stakeholders* على الأولويات لتحقيق رسالة المنظمة وتوجيه عملية الحصول على الموارد وتخصيصها لتحقيق هذه الأولويات (Allison, M., & Kaye, 2019, p90).

٣- أنه منهج يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة، والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات معقنة بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ.

٤- أنه مدخل لبناء مستقبل المنظمة على المدى الطويل، وتحريكها في الاتجاه المناسب للوصول إلى الحالة المستقبلية المرغوبة مع مراعاة الفرص والتهديدات وعوامل القوة والضعف في البيئة التنظيمية (Bell, L, 2018, p407).

ويتضح مما سبق أنه رغم الاختلاف في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي بين الباحثين إلا أن جميع التعريفات تدور في فلك واحد وهو أن التخطيط الاستراتيجي عمل يتعلق بالمستقبل، وعمل ينطلق من تقييم الوضع الراهن للمؤسسة البيئة الداخلة والخارجية، وعمل يتضمن تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وعمل يسفر عن خطة إستراتيجية تحدد برامج العمل وأولوياته وآليات التنفيذ. وهو جهد منظم يشارك فيه المنفذون والمنفعون والمخططون لوضع الخطط المستقبلية التي تراعي الظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

لا يختلف مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي عن المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي المدرسي، باستثناء مجال التطبيق الذي يمثل المدرسة في هذه الحالة.

يعرف التخطيط بأنه وضع الأهداف في برنامج قابل للتنفيذ، أي التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له برسم صورة واضحة له، وتحديد الخطوات الفعالة التي توصل إلى الأهداف والغايات المرجوة بأقل جهد وتكلفة ممكنة كما يشمل التخطيط ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (محمد ناصر البيشي، ٢٠١٧م، ص ١٣٠٨).

والتخطيط التعليمي عملية منهجية منظمة تهدف إلى تغير الواقع التربوي وتعديله، أو تطوير المؤسسات التعليمية طبقاً للتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المتوقعة ليصبح هذا الواقع التربوي قادراً على تحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع وذلك من خلال توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة (بيومي محمد ضحاوي، وآخرون،، مرجع سابق، صفحة ١٦).

والتخطيط الاستراتيجي المدرسي تخطيط طويل المدى لتحقيق رؤية المؤسسة من خلال رسالة مبنية على قيم مشتركة لجميع المعنيين، وتحديد سياسات العمل واتجاهاته المستقبلية، ويدرس التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرس الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديات وفرص، ويبني تصورات وأهداف المستقبل بناءً على هذا الواقع بما يحقق الرسالة المتوخاه، ثم يضع الخطط المستقبلية وفقاً لأيدلوجية المجتمع بعيداً عن الإرتجالية أو السطحية وبعيداً عن تجاهل التحديات أو إهمال الفرص .

ويعرف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه: التحليل الدقيق للوضع القائم في المنظمات المختلفة وكذلك للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على هذه المنظمات، مما يترتب عليه تحديد الأولويات والأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تعمل هذه المنظمات على تحقيقها (محمد عبد الخالق مدبولي، ٢٠١١م، صفحة ٣٤) .

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه : الجهد المنظم من أجل صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة وما تفعله، ولماذا تفعله؟ وللحصول على افضل النتائج، فإن التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرسي يتطلب القيام بعملية كبيرة وفعالة لجميع المعلومات ولوضع البدائل الإستراتيجية بشكل يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات ويوفق بين المصالح والقيم المتعارضة، ويتبنى أسلوباً تحليلياً ورشيداً لعملية صنع القرارات ويعزز عمليات التنفيذ الناجحة ويضفي نوع من التخييل والإلتزام بالنسبة لتناول كل مشكلات الحياة (محمد ناصر البيشي، مرجع سابق، صفحة ٢١)

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي المدرسي بأنه: تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من استجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي ومن خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية (Brent, D & Linda E2018,p462)

وعرفه دوجلاس بأنه ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم استراتيجيات تجعل المدرسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة التامة للفرص التي تتاج لها في بيئتها الخارجية. ويركز على فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة وتحديد ما على المدرسة من التزامات تجاه المجتمع. (Douglas,2013.p4)

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه: تلك العملية التي يقوم بها مدير المؤسسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبلها، وتطويرها في الواقع وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة عليها ومن استخدام الموارد والمصادر المتاحة بصورة أكثر فاعلية (علي داود محمد الشاعر، ٢٠٠٧م، صفحة ١٩)

والتخطيط الاستراتيجي المدرسي يتطلب من القائمين عليه أن يكونوا على دراية واضحة عن ما هو عليه، وما ينبغي أن نسلم به، وكيف يختلف عن أنواع التخطيط الأخرى وكقطة انطلاق للإجابة عن بعض الأسئلة الأساسية التي تحتاج إلى أن يتم معالجتها في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة: إلى أين نحن ذاهبون؟ أين نريد أن نكون؟ كيف لم نصل إلى هناك؟ وكيف نصل؟ وقد تظهر بعض الأسئلة بسيطة ولكنها قد تأخذ شكل الأسئلة المعقدة (Lingam., 2018, p165). ويرى البعض أن موضوع التخطيط المدرسي هو الظاهرة الإدارية والتعليمية على مستوى المدرسة، والتي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع، وتمارس منه أدوار متعددة تعليمية وثقافية وحضارية، وهو بذلك جزء من موضوع التخطيط التعليمي وهو جزء من موضوع التخطيط التربوي ذات الوقت (محمد عبد الخالق مدبولي، مرجع سابق، صفحة ١٦)

فالتخطيط الاستراتيجي علي المستوي المدرسي : هو العملية التي يمكن للمدرسة بواسطتها أن تضع تصوراً لمستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك التصور ووضع موضع التنفيذ وهي عملية مستمرة ومتغيرة وذات نظام متكامل تشارك فيه عدة أطراف لتحليل بيئة المدرسة وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها العامة والتفصيلية ووضع البرامج والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الاستراتيجية وأهدافها (خالد مطهر العدواني، ٢٠١٤م، صفحة ٤)

وبعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي عملية يقوم بها المشاركون في العملية التعليمية في ضوء تصور المستقبل المدرسي وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور في الواقع وما يرتبط به من الاستجابات لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية، ومن ثم فالتخطيط المدرسي ببساطة هو تحديد اتجاه المدرسة في المرحلة المقبلة (تودري مرقص حنا، وآخرون، مرجع سابق، صفحة ٢٢٠)

كما يعرف بأنه: عملية مستمرة تسفر عن وضع خطة استراتيجية للمدرسة يشارك فيها جميع أعضاء المجتمع المدرسة مما يجعل المدرسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها،

والإستجابة للفرص المتاحة فى بيئتها الخارجية) صالحة عيسان، وياسر فتحي هنداي، ٢٠١٤م، (صفحة ٦)

وأن التخطيط المدرسى هو تفكير استراتيجى منظم قائم على أسس علمية وعلم يراعى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بهدف إستكشاف نقاط القوة ونقاط الضعف فى الأداء المدرسى للعمل عن تدعيم وتعزيز نقاط القوة وعلاج وتحسين نقاط الضعف فى أداء المؤسسة، كما يراعى تحليل ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية للإستفادة القصوى من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المتوقعة .

كما يبين البعض أن التخطيط الاستراتيجي المدرسى: هو رسم صورة للمدرسة فى المستقبل ثم تحديد الأهداف الدراسية التى تساعد على تحقيق هذه الصورة وتحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديدات فى البيئة الداخلية والخارجية، ويرى البعض التخطيط الاستراتيجي المدرسى أنه قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل تهدف إلى تطوير العملية التعليمية.(محمد صبري حافظ، والسيد السيد البحري، ٢٠١٦م، صفحة ٨٨)

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي المدرسى بأنه : عملية علمية ومنهجية منظمة، تتضمن دراسة الواقع الحالي للمدرسة بهدف صياغة رؤية ورسالة واضحة ومفهومة يمكن من خلالها تحديد الأهداف الاستراتيجية، وإجراء المسح البيئي الشامل للمدرسة داخليا وخارجيا واكتشاف وسد الفجوات، ووضع عدد من البدائل المستقبلية بما يتيح للمدرسة أكبر قدر من المرونة في مواجهة التغيرات المحلية والعالمية المتسارعة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل (مصطفى أحمد عبدالله، ٢٠٢٠م، صفحة ٨٦)

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي إجرائياً علي أنه هو: العملية الإدارية التي يقوم بها فريق التخطيط المدرسي بتحليل نقاط القوة والضعف ومن خلالها توضع خطة تحديد أهداف ورؤية ورسالة المدرسة التي تسير عليها علي المدى البعيد لتطوير أداء العاملين فيها، وتحسين أساليب العمل وإجراءاته، وترشيد التكاليف وزيادة موارد الإدارة وتنويعها للوصول إلي أفضل مستوى تعليمي في المستقبل.

ويتضح مما سبق أنه قلما ما تضع المدارس خططاً بعيدة المدى وهذه العملية تتضمن صنع قرارات مستقبلية بناء على البيانات الحالية، ويميل التخطيط المدرسى نحو التحليل الداخلي كمهمة مؤسسية تخص المؤسسة، ويقوم التخطيط الاستراتيجي المدرسى على طريقة منظمة قائمة

على البحث، حيث تسمح المدرسة بايجاد مستقبل خاص بها من خلال تقييم ذاتي للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة كمياً ونوعياً، وكذلك المعلومات والقرارات المتعلقة بالالتزامات والموارد المادية ويفترض، التخطيط الاستراتيجي المدرسي وجود نظام مفتوح تكون فيه المؤسسات التعليمية دينامية وتتغير باستمرار، لأنها تستمد المعلومات من العوامل البيئية المتغيرة .

والتخطيط الاستراتيجي المدرسي عملية تصور علمي لمستقبل المدرسة ينطلق من تحليل الوضع الراهن للمدرسة على ضوء تحديد رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها المستقبلية وقيمها الأساسية، وتحديد أولويات التطوير، ووضع الاستراتيجيات و الوسائل التي تمكنها من بلوغ هذا الوضع المستقبلي المرغوب.

وقد استخلصت الباحثة العناصر التي تضمنتها مفاهيم التخطيط الاستراتيجي المدرسي السابقة وهي:

- أنها عملية علمية ومنهجية منظمة تشمل أهداف ورؤية ورسالة المؤسسة .
- تفكير استراتيجي منظم قائم على أسس علمية وعلم يراعى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- هي العملية التي يقوم بها فريق التخطيط الاستراتيجي للمدرسة بوضع تصور لمستقبل المدرسة .
- المدرسة من المهام الأساسية هو وضع خطة استراتيجية تحقق فيها رؤيتها و رية العاملين والمستفيدين منها وتحفيز المخاطر المتوقعة .
- استخدام أمثل للموارد والإمكانات.
- تحقيق التكامل والتنسيق .

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي

والتخطيط ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان حيث إن الإنسان يحذر مما يخبئه له المستقبل، لهذا أصبح التخطيط بالمعني الحديث هو محاولة توقع الخطر أو المجهول وتجنبه أو علي الأقل الحد من خطورته وعواقبه، لذلك لم تعد كلمة التخطيط كلمة غريبة أو غير مألفة السمع إليها، فكثيراً ما تجدها تترد في إطار المناقشات والحوارات التي يثيرها بعض الأفراد أو الجماعات فيما بينهم أو في إطار وسائل وأجهزة الإعلام المختلفة (مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، ٢٠١٥، صفحة ٩) .

ويعد التخطيط ضرورة إنسانية حتمية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في أي مجتمع عن طريق تبني إجراءات محددة للتفاعل مع الأحداث المجتمعية وتحقيق المرونة في التعامل مع التغيرات المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة فهو أهم عناصر المنظومة التعليمية إذا لا يمكن تحقيق الأهداف المتواخاه في نظام التعليم دون التخطيط له (السيد علي جمعه، ٢٠١٦ م، صفحة ١٣)

فالتخطيط الاستراتيجي يعتمد علي وضوح الرؤية من خلال المتابعة المستمرة، ويساعد علي القضاء علي جميع جوانب الغموض التي تربها المؤسسة التعليمية، وأيضاً يقلل من تفعيل الأزمات المحتملة، من خلال تقييم هذه المراحل، واكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها، ويساعد علي اتخاذ القرارات للتحسين إداء المؤسسة التعليمية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو الوظيفة الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساسي لها، كما تعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة العصر الحالي، والتخطيط يساعد على تحقيق أهداف مدارس التعليم العام بكفاءة عالية، ولذلك فإن انتهاج إدارة المدرسة لأسلوب التخطيط وتطبيق مبادئه سيساعدها علي تحقيق هذه الأهداف بصورة مستمرة، كما أن التخطيط المدرسي بما يتضمن من أساليب متابعة وتقويم سيكشف عن الأهداف والغايات التي تم تحقيقها بكفاءة عالية وتلك التي لم يتم تحقيقها (مصطفى أحمد عبدالله، مرجع سابق، ص ٨٨).

وقد تزايدت الحاجة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المؤسسات التعليمية نتيجة زيادة الطلب على التعليم، مصحوباً بالتأكيد على أهمية البحث عن مصادر بديلة للتمويل، والتغير المؤثر علي طبيعة العمل والحاجة إلى منافسة النماذج المتجددة للمؤسسات التعليمية وفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تأهيل المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات

المتلاحقة التي صاحبت مجتمع المعرفة وتداعياته المختلفة، وتزايد الحاجة لإبراز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، والحفاظ على دورها في المجتمع (بيومي محمد ضحاوي، وآخرون، ٢٠١١م، صفحة ١٠-١١)

وتتلخص أهمية التخطيط الإستراتيجي المدرسي كونه يحقق الفوائد التالية: (عفاف محمد جليل، ٢٠١٥م، صفحة ٣٣-٣٤)

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار: لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

ويتضح أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل ما تشهده المدارس من متغيرات وتحديات عديدة ومطالب أكثر للوصول إلى أعلى مستوي من الرقي والتنافس في سوق العمل، وهنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي لانه من خلاله يمكن تحديد إطار العمل وابتكار طرق وأساليب حديثة تتماشى مع المتغيرات العصرية لتحقيق ميزة التنافسية وأيضاً يساعد علي زيادة المشاركة والعمل

معا نحو تحقيق أهدافها، والسماح كل فرد من أفراد المؤسسة التعليمية الاستفادة من بعضهم لبعض وعمل حوار بناء لفهم رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيقها بأفضل صورة ممكنة .

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها، وترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي لدوره الفاعل فيما يلي: (مصطفى حميد الطائي، ٢٠١٤م، ص ٢٠٧)

- رسم صورة النجاح للمؤسسة من خلال الحديث عن مستقبلها، عبر تحديد الرؤية التي تتصورها قيادة المؤسسة، وتحلم بها حلمًا واقعيًا، وواقعيًا افتراضيًا.
- تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وهذا لا يأتي إلا من خلال تحليل التقدم المؤسسي لتحديد القضايا الاستراتيجية للمؤسسة.
- تحديد المهام وبرامج التطوير، ورسم الأدوار، واختيار الخبراء الأساسيين.
- تحديد الموارد البشرية وترشيد إسهامها.
- مساعدة المؤسسة على التكيف مع التغير المتسارع، والتفاعل مع متغيرات كثيرة من أهمها ثورة المعرفة، والمعلومات، والتقنية، والاتصالات.
- تقديم بديل للتخطيط الكمي المعتمد على التنبؤ، والمعتقد في ثبوت المتغيرات، وفي وجود علاقة خطية بين الحاضر والمستقبل.
- إتاحة مساحات أوسع للإدارة بالمشاركة، وعدم مركزية صناع القرار.
- المساعدة على إقامة نظام للشفافية في الإدارة؛ وذلك لتأكيد على الالتزام بتحمل المسؤولية، وقبول المساءلة القائمة على الثقة المتبادلة والأمانة.

وفي ضوء ما سبق تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ووضع تصور مقترح للتنبؤ عما يحدث في المستقبل ومن خلاله يمكن تحديد صورة النجاح التي تسعى المدارس لتحقيقها في المستقبل، وأيضاً يساعد علي التغير والتكيف مع المتغيرات السريعة التي تطرأ علي البيئة التعليمية، ويعمل علي تقديم البدائل والحلول المناسب لحل مشكلات التي تواجه المدرسة وذلك من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات .

وزادت أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المديرية التعليمية بعد أن زاد النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدية المستخدمة في المؤسسات التعليمية بسبب عدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة من تطوير نظم التربية والتعليم وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية

والاجتماعية، وكذلك عدم قدرة نظم التخطيط التقليدية على مواجهة التعقيدات الكثيرة التي صاحبت التغيرات التي تحدث في البيئة التربوية والتعليمية، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي والتي تتجلى فيما يلي:

- يؤدي التخطيط الإستراتيجي المدرسي إلى رسم صورة مستقبلية حقيقية لمستقبل المدرسة وذلك لما له من أهمية في دراسة البيئة الداخلية والخارجية.
- ينمي التخطيط الاستراتيجي المدرسي القدرات الإبداعية والابتكارية لدى القائمين على تطبيقه واستخدامه.
- يساهم التخطيط الإستراتيجي المدرسي في دراسة البيئة الداخلية للمدرسة والتعرف على ما بها من جوانب قوة وجوانب ضعف تؤخذ في الحسبان عند وضع التصور المستقبلي للمدرسة.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي المدرسي في دراسة وتحليل البيئة الخارجية وما بها من فرص وتهديدات عند التعامل معها.
- يرفع درجة وحساسية مديري المدارس للتغيرات والفرص والتهديدات المحيطة بهم.
- يؤدي إلى زيادة درجة الإبداع في العمل لما يتطلبه من فكر علمي وخطوات متسقة في تنفيذه (محمد منصور أحمد، ٢٠١٦م، صفحة ٢١٦-٢١٧)
- يزود التخطيط الاستراتيجي المدارس بالفكر الرئيس لها في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، والسياسات.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المدرسة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها وما يصاحبها من تغيرات.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي المديرين على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي المدرسي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المدرسة بالتنظيم للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه مدرستهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على تدريب المديرين كي يكونوا مدراء أكفاء وكذلك تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المدرسة في الاشتراك بأفكارهم في اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق الرضاء لديهم (إيمان جميل عبد الفتاح وآخرون، ٢٠١٥م، ص٢٣٨)
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الداء وتقييمه.
- يضمن التخطيط الاستراتيجي المدرسي النجاح للمدرسة، فبدون شك المديرون الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.
- يؤدي استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى إحكام السيطرة على الموارد المتاحة داخل المنظمة وترشيد استثمارها.
- الحد من ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.
- إيجاد نوع من الحوار البناء بين جميع الإدارات العليا التي تخضع لها المنظمة وهي الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

ومن هنا يتضح أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يؤدي إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الحاجات وإيجاد البدائل والتطبيق والمراقبة وتحسين الخطط الموضوعة، حيث يطور طرق التفكير في صناعة القرار، ويؤدي إلى زيادة مستويات الإبداع والابتكار ويحدد الأولويات، ويعمل على السيطرة على الموارد المتاحة داخل المديرية التعليمية، ويرشد استثمارها وإيجاد نوع من التوافق والتطابق بين المخرجات وسوق العمالة من الجانب التكنولوجي (Mintrop H, ", 2019, P.19)

مما سبق يتضح أن المدرسة التي لديها استراتيجية متكاملة تتضمن رؤية مستقبلية واضحة، وتؤمن برسالتها ودورها في الحياة، ولديها أهداف استراتيجية يمكنها خلالها تحقيق أهدافها هي المدرسة التي تستطيع أن تصنع التاريخ، ولهذا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي والذي يهدف علي وضع تصور مستقبلي المتكامل للمدرسة . يعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي مطلباً ضرورياً وشرطاً أساسياً في تطوير المدرسة، وله فوائد عديدة للمدرسة والعاملين بها كما يلي: (Allison, M., & Kaye, J, Op.cit, p346)

التخطيط الاستراتيجي المدرسي الناجح يحسن بؤرة تركيز المنظمة على الفهم الواضح لرسالتها، والقيم التنظيمية بين الموظفين، ومجلس الإدارة والجهات الخارجية. ووضع خطط للعمل على أساس المعلومات الحالية.

١ - الإنجازات وتقييم النتائج وتحديد المعلومات التي يمكن استخدامها لتسويق المنظمة لجمهور المستفيدين والممولين المحتملين.

٢ - التخطيط الاستراتيجي المدرسي الناجح يحسن عمل الأفراد الذين يعملون معا من حيث إنه يعمل على إيجاد منتدى لمناقشة سبب وجود المنظمة والقيم المشتركة التي ينبغي أن تؤثر على قراراتها، ويعزز الاتصالات الناجحة والعمل الفريقي، ويضع الأساس لتغيير حقيقي من خلال تحفيز التفكير الاستراتيجي والتركيز على ما هو مهم حقا لنجاح المنظمة على المدى الطويل، ويوجه انتباه الجميع إلى ما هو أهم، بمعنى الفرص الأفضل لتحقيق الرسالة.

ويتضح مما أن أهمية التخطيط الإستراتيجي المدرسي للمؤسسات التعليمية بشكل عام تبرز في كونه يوفر إطار عمل للمديرين وغيرهم في المؤسسة لتقييم الموقف الإستراتيجي، ويعتبر أداة ضرورية لبناء الإدارة الإستراتيجية للمدرسة، وتعزيز العمل الجماعي وا كساب الخبرة لجميع الأعضاء نظرا لمشاركة الجميع في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها، وضمان أن الأعضاء يعملون تجاه تحقيق الأهداف المأمولة كما إنه يساعد المؤسسة على الاستجابة لتغيرات البيئة المستمرة، ويزيد من قدرتها على تنفيذ خطتها الإستراتيجية في الوقت المناسب، ويتيح الفرصة للتعديل وفق المتغيرات المجتمعية الخارجية والداخلية.

واستخلاصا مما سبق يمكن إيضاح أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، في كونه يساعد على تحفيز التفكير الاستراتيجي، والتركيز على ما هو مهم حقا لنجاح المدرسة على المدى الطويل من خلال تحديد الأولويات والأهداف الإستراتيجية المرتجى تحقيقها في المستقبل، أما على مستوى الأفراد العاملين بالمدرسة ومن أبرزهم المعلمين ؛ فالتخطيط الاستراتيجي يؤكد العمل الجماعي وا كساب الخبرة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي، إذ يشارك الجميع في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها، كما أن له نواتج إيجابية على الأفراد مثل تنمية الالتزام والرضا عن العمل والتغلب على الازدواجية في المهام أو غموض الأدوار.

رابعا: أهداف التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تحسين نوعية التعليم والتعلم في المؤسسة التعليمية وإحداث التغير، وتدعيم الإصلاح التربوي من خلال الإدارة الناجحة والنشاطات والعمليات التي يقوم بها مدير المؤسسة، بالتعاون مع فريق التطوير منطلقًا من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم وخطة طموحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومحاولة الاستفادة منها من

نقاط القوة وتجاوز إخفاقات الماضي، والتغلب عليها لتنسجم الخطة الاستراتيجية للمدرسة مع التوجيهات الجديدة للمتطلبات التربوية.

ومن أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي المدرسي في التعلم ما يلي: (بيومي محمد ضحاوي، وآخرون، مرجع سابق، صفحة ٤٨)

- العمل علي دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف .
- السعي لتنمية شخصية المدير الإدارية لمواجهة التغيرات المستقبلية والاستعداد للمعوقات المتوقعة.
- رسم الخريطة الأساسية للتنظيم المؤسسي، فهو يحدد الأدوار والقدرات والوقت الذي من خلاله يستطيع الأفراد العاملين تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية .
- تزويد المسؤولين بالمؤسسة بأسلوب وملاحج التفكير في المؤسسة ككل .
- مساعدة المؤسسة التعليمية على الاستغلال للموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها.
- زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع، مما يساعد على زيادة الوعي المجتمعي.
- تحسين وتطوير عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تحسين مناخ العمل،
- تدعيم قدرة المؤسسة التعليمية علي التكيف مع البيئة المتغيرة.
- ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى التكيف مع المتغيرات في بيئة المؤسسة من خلال تحسين توظيف الموارد ونقاط القوة لاستغلال ما تهيئه البيئة من فرص وتوقي أو تخفف ما تفرضه البيئة من تهديدات.

والتخطيط ضرورة لازمة لمدير المدرسة، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة المرجوة بنجاح كبير لأن من أهم دعائم نجاح خطة العام الدراسي دراسة الأهداف التربوية المراد تحقيقها، ويجب أن يهتم بها القائمين على إدارة شئون المدرسة، فيتعرفون على كل المدخلات التي تؤثر وتتأثر بها ويتعرفون كذلك معرفة أمكنية تنفيذها وقياسها بطريقة علمية (أحمد سيد مصطفى،، ٢٠١٢ م، ص ص ٨٤-٨٥)

ويرى آخرون أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفر منهجاً عملياً قائماً علي القيم التعليمية للمؤسسة وقيم المجتمع لإعادة التقييم والتخطيط للمستقبل فالتخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرسيوفر للمؤسسة ما يلي:(منصور حسين، ٢٠١٣ م، صفحة ٦٤)

- إنشاء رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية للمؤسسة.
- ربط القدرات التنظيمية بإحتياجات المجتمع المحلي.
- رفع وعى أعضاء المجتمع المدرسي بالإجراءات والعمليات الحالية للأداء المدرسي.
- إنشاء مسار يسمح للمجتمع بالعمل معًا لإنجاز الأهداف والأنشطة التي تشكل الخطة الاستراتيجية..
- يعطى المؤسسة سيطرة أفضل على القوى الخارجية والقدرة على توقعها أو الاستجابة لها.
- يسمح للمؤسسة بتحديد الأولويات التي يجب العمل على إنجازها .
- يستخدم كأداة لصنع القرار وتوفير الموارد.

ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي من أولى وأهم العمليات الإدارية التي يقوم بها التربوي لأن التخطيط هو التدابير المستقبلية التي تسعى الإدارة التربوية إلى تحديدها لتنفيذ الأنشطة التربوية من جهة ومواجهة ما يطرأ على النظام التربوي من مستجدات من جهة أخرى، وأن إدارة المدرسة لأبد من وضع خطة استراتيجية شاملة لكل متغيرات التي تطرأ علي البيئة التعليمية، ومن أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو أن يساهم في تحديد الاستراتيجيات التي تستخدمها عند حل المشكلات التي تواجه المدرسة، وعلاجها . ويساعد مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها علي المدى البعيد، وأيضا يعزز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف ويطوير عملية الاتصال والرقابة علي العمليات والمخرجات التعليمية، وتحديد الأولويات المتاحة.

خامساً : خصائص التخطيط الاستراتيجي المدرسي

يتسم التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه يحاول وضع تصور لمستقبل المؤسسة من قبل الإدارة العليا وبمشاركة العاملين بها وترجمتها إلى رسالة مع تطوير الوسائل والإجراءات الضرورية لتحقيق الرؤية والرسالة والغايات الاستراتيجية وما يرتبط بذلك من تحليل إستراتيجي للمتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة .

والتخطيط الاستراتيجي المدرسي كنظام له مجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من الأنظمة أو العمليات الإدارية الأخرى وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها في مراحل العملية التعليمية ككل وتشمل خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي ما يلي (رافدة الحري،، ٢٠١٣م، صفحة ١٩٨-٢٠٠)

١ - الشمول والتكامل: حيث يمكن التخطيط الاستراتيجي التعرف علي الظروف البيئة المحيطة، ودراسة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها لكي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

٢ - الديناميكية والمرونة: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية، وهذا يتطلب المرونة الاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها لذلك لابد أن يمتاز التخطيط الاستراتيجي المدرسي التربوي بالمرونة والقدرة على التحرك من إستراتيجية لأخرى عند تغيير ظروف البيئة الداخلية أو الخارجية. (صالح أحمد عباينة، مرجع سابق، ص ٢٨١-٢٨٢).

٣ - الواقعية: يقصد بالواقعية هنا تناسب امکانيات المادة والبشرية المتوفرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مع الأهداف المنشودة.

٤ - المشاركة: أى مشاركة جميع العاملين فى التخطيط والتنفيذ والمراقبة المستمرة والتقييم. (محمود محمد أحمد، ٢٠٠٨ م، صفحة ٥٢٢)

٥ - الاستمرارية: يستند التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ويعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات بالمؤسسة (بيومي محمد ضحاوي، وآخرون، مرجع سابق، ص ١١٧).

٦ - الآثار المستقبلية: فى اتخاذ القرارات يقوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي على الاهتمام فى المستقبل، واستقرائه بدءاً من الحاضر مع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أى منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة المدي، والوسائل المستخدمة لتحقيقها .

فالتخطيط الاستراتيجي المدرسية عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية، مع محاولة تعظيم الفرص وتجنب التهديدات، المحيطة فى أن واحد، والعمل على تنمية المركز التنافسي للمؤسسة (صالح أحمد عباينة، مرجع سابق، صفحة ٢٥٦) ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي تتمتع بمجموعة من الخصائص وتتمثل في الآثار طويلة الاجل ووأن يكون للخطة هدف واضح ودقيق ومحدد، وأن تتميز الخطة بالوضوح والبساطة والمرونة، والاستمرارية والشمولية ودمج الرؤية بما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.

سادساً : مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي المدرسي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون علي الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج المعينة علي تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة التعليمية لتحقيقها علي المدي البعيد وكشف الأخطاء والعمل علي جميع الحلول المناسبة، وهناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية مما يدفعها للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، والحاجة إلى التنافس والتغير ومواكبة كل ما هو جديد .

وتتعدد المبررات التي تحتم على المسؤولين عن المؤسسات التعليمية الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي في هذا النوع من التعليم وترتبط هذه المعلومات بصعوبة التنبؤ بالمستقبل وتحدياته في ظل التغيرات الهائلة في المجالات الهائلة في المجالات المختلفة، وكذلك بما تعانيه مؤسسات التعليم قبل الجامعي من ضعف في أداء الأدوار المطلوبة منها تجاه المجتمع ومن أهم هذه المبررات ما يلي : (حسين عبد العظيم خاطر، ٢٠١٧م، ص ص ١٠١ - ١٠٢)

- وجود ضعف ملفت للنظر في إداء مؤسسات التعليم، وذلك عندما تباعد نتائج الأداء كثيراً من التوقعات والمنافسة المخطط الوصول إليها.
- اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة التعليمية تتمثل في الوصول إلى نتائج غير متطابقة مع الأهداف الموضوعية، حيث يستخدم الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية.
- نقص الإمكانيات والموارد وهذا يتطلب تخطيطاً إستراتيجياً طويل الأجل مدروساً بطريقة علمية، مع مراعاة المتغيرات البيئية لكي تتمكن المؤسسات التعليمية من استخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية لتلبية احتياجاتها.
- الثورة المعرفية فالعلم اليوم يشهد ثورات علمية عديدة منها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أوجب المزيد من الاهتمام بالتخطيط التربوي لمواكبة هذه الثورات وبنفس الوقت للحفاظ على ثوابت المجتمع وقيمه.
- مواجهة التحديات المتوقعة والتغيرات التي يخبئها المستقبل في ميدان التربية وغيره من الميادين العلمية والبحثية في النظام الاجتماعي .
- حاجة التخطيط الاقتصادي إلى التخطيط التربوي لرفع كفاءة العاملين وتوظيف المزيد من ذوى المؤهلات المناسبة للعمل يحتم على الميدان التربوي التخطيط لتلبية هذه الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

- ارتفاع مستوى المعيشة فكلما زاد الدخل زادت رغبته في التعليم أو إعطاء أبنائه فرصة كبيرة للاستزادة منه . (أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، صفحة ٨٦)
- وتعد أهم مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي المدرسي كثرة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسات التعليمية واختلافها من بيئة لأخرى مع ازدياد النقد الموجه لأساليب التخطيط التقليدية السابقة، وفي بداية التسعينات من القرن العشرين أصبح التخطيط الاستراتيجي المدرسي ضرورة ملحة لا غنى عنها في مجال التعليم .
- واستنادا لما سبق يتضح أن من أهم مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي للمدارس يرجع إلى الثورة المعلوماتية والتكنولوجية وزيادة الطلب علي التعليم، وتحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تواجه المدرسة، والحاجة إلي تقديم أفضل خدمة تعليمية تتماشى مع المتغيرات المعاصرة .
- و تجمل إحدي الدراسات المبررات التي تدفع إلى الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي المدرسي لتحقيق معايير الجودة والاعتماد في: (منصور حسين، مرجع سابق، صفحة ٦٤)
- نجاح جميع المؤسسات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتفوقها عن نظيراتها التي تستخدم مداخل التخطيط الأخرى.
- إتصاف عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسبالمشمولية حيث التخطيط الاستراتيجي المدرسي لجميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة التعليمية لتنفيذها وعدم تركها لتحكم الظروف والأهواء بها.
- قدرة التخطيط الاستراتيجي المدرسي على ترشيد الموارد المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة واستغلالها الأستغلال الأمثل.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على وضع رؤية ورسالة واضحتين يشارك بهما جميع العاملين بالمدرسة والعمل على تحقيقها وهذا هو لب عملية الجودة والاعتماد .
- يعمل التخطيط الاستراتيجي المدرسي على تحقيق الأهداف وفقاً للأولويات المطلوبة، ومدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق تلك الأهداف وفقاً لإمكانياتها المادية والبشرية مع وضع خطط بديلة لتنفيذها في حالة عدم القدرة على تحقيق الأهداف .
- يثير دافعية العاملين بالمدرسة حيث الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف .

▪ يؤثر دافعية العاملين بالمدرسة حيث الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية المستقبلية التي وضعها العاملون أنفسهم والسعى نحو تحقيق ميزة تنافسية تميزهم عن غيرهم.

▪ يؤسس التخطيط الاستراتيجي المدرسي للعمل الجماعي داخل المدرسة والعمل بروح الفريق بدلاً من العمل الفردي والمشاركة في عملية واتخاذ القرار وتبادل الخبرات فيما بينهم.

لذا كان على المؤسسات التعليمية المطالبة بتطوير وتحديث الإدارات المدرسية، بالشكل الذي يساعد علي تحقيق فاعلية وكفاءة المدرسة، ونظراً للمشكلات التي يعاني منها النظام التعليمي أصبح من الضرورة المطالبة بضرورة إصلاح وتطوير التعليم وضرورة تبنى معايير تكون بمثابة المؤشر وخارطة طريق نحو تقوية النظام التعليمي في مصر والانتقال به إلى المستويات العالية (سعيد أحمد سليمان، وآخرون، ٢٠١٦م، صفحة ٣)

وبذلك يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يمكن الإدارة المدرسية من تحقيق الأهداف وفقاً للأولويات المطلوبة ومدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق تلك الأهداف وفقاً للإمكانات والموارد المدرسية المتاحة، والتغلب على المشكلات المدرسية المتاحة وبخاصة في ظل ندرة المواد المتاحة .

وتستخلص الباحثة أن من أهم المبررات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي وهي الآتي :

- توافر فريق إداري مؤهل بالمهارات اللازمة علي بناء خطة استراتيجية وتبصرهم بأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة المتغيرات العصرية .
- توافر قاعدة بيانات ومعلومات لجميع أفراد العملية التعليمية .
- الاستمرارية
- اعداد نظام مبتكر ومتميز للمتابعة الجيدة .
- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة .

سابعاً : العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي المدرسي

يهتم التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد علي تطوير المؤسسات التعليمية والوصول بها إلى أعلى مستوى من التنافس، كما يساعد علي إتاحة الفرصة أمام العاملين في المؤسسة من خلال مشاركتهم أفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، وهنا يتأثر تخطيط الاستراتيجي المدرسي بعدة عوامل داخلية وخارجية.

وهناك عوامل عديدة تؤثر على عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي حيث يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوامل عند البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها ما يلي: (نوف خلف محمد الحضرمي، ٢٠١٢م، صفحة ٢٠٨)

- اتجاهات حركة السكان: ينبغي عند وضع الخطط طويلة المدى مراعاة اتجاه عدد السكان نحو الزيادة أو النقصان.
- عوامل اجتماعية: إن المؤسسات التعليمية جزء لا يتجزأ من المجتمع لذلك يجب أن تراعي في خططها الأخذ في الاعتبار تقديم الخدمات التعليمية لكافة الشرائح والجنسيات المختلفة في المجتمع وفق الضوابط واللوائح التعليمية.
- الوضع الجغرافي ويجب أخذ هذا العامل في الاعتبار وخصوصاً أن التخطيط المدرسي يختلف في تخطيطه من منطقة إلى أخرى، وذلك لاختلاف الظروف الطبيعية المحيطة بالمنطقة من (جبلية أو أرض سهلة متوسطة أو صحراوية) وكذلك الكثافة السكانية من منطقة إلى أخرى.
- عوامل اقتصادية: المخطط يجب أن يضع نصب عينيه الإمكانيات المادية المتاحة فليس هناك فائدة في خطة طموحة لا تتوفر لها الموارد المالية اللازمة، لتحقيق الأهداف.
- الإجراءات الإدارية: كلما كانت الإجراءات الإدارية معقدة كلما تعقدت عملية التخطيط الاستراتيجي والعكس صحيح.
- المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي..
- الوقت: كلما كان المديرون قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه.
- توفر معلومات عن البيئة: توافر المعلومات الدقيقة والشاملة عن البيئة الخارجية والداخلية يؤدي لنجاح التخطيط الاستراتيجي.
- أنظمة المعلومات: فتوافر نظم المعلومات الجيد بالإدارة، يسهل الحصول على المعلومات.
- ثقافة المؤسسة: فوجود فكر مشجع للتخطيط الاستراتيجي يؤدي لنجاحه.
- تحمل المخاطرة: كلما كانت المؤسسة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- المرونة: يجب أن تتوافر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معه.

وتعتبر هذه العوامل من العوامل عديدة التي تؤثر على عمليات التخطيط الاستراتيجي المدرسي حيث يتطلب الأخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية

ثامناً: مزايا التخطيط الإستراتيجي المدرسي

يعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي من أهم العمليات التربوية، لأنه يسعى إلى تحقيق جميع الأهداف والأرتقاء والعلو من شأنها، وذلك من خلال تبني فريق عمل متكامل يعين علي تحديد إطار العمل والمنافسة، ويبين التهديدات والفرص المستقبلية، وتحسين أساليب اتخاذ القرارات .

وعليه فالتخطيط الإستراتيجي المدرسي يتسم بالعديد من المميزات والفوائد وتتمثل في

الآتي: (مصطفى عبدالرحمن، مرجع سابق، صفحة ٦٦-٦٨)

١) تطوير التفكير والتعليم والإنجاز الإستراتيجي

من خلال تنمية مهارات الحوار والتعاون بين الأطراف الفاعلة في عملية التخطيط، وتكمن أهمية التفكير الإستراتيجي في القدرة على تتبع الفرص وتحقيق الأهداف، ويتم تطوير الأداء والتعليم والفكر الاستراتيجي عن طريق التجميع الممنهج للمعلومات الاصة بالطرف الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك تتبع اهتمامات الأطراف الفاعلة .

٢) دعم استراتيجية اتخاذ القرار

من المهم تحسين القدرة على اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ويساعد التخطيط الإستراتيجي المدرسي على تركيز الانتباه على القضايا المهمة والتحديات التي تواجه المؤسسة ومساعدة متخذي القرار في معرفة ما ينبغي عمله تلك القضايا، ويتميز التخطيط الإستراتيجي المدرسي كذلك في القدرة على اتخاذ قرارات في الحاضر في ضوء نتائجها المستقبلية، ويساعد التخطيط الإستراتيجي المدرسي أيا المؤسسات في تشكيل وتوجيه اتجاهاتها الاستراتيجية ومقاصدها إلى الوجهة الصحيحة .

٣) تحسين الاستجابة والمرونة والفاعلية المؤسسية

تعمل المؤسسات المنخرطة في التخطيط الإستراتيجي المدرسي على توضيح القضايا المؤسسية والاستجابة الحكيمة للمطالب والضغوط الخارجية والداخلية والتعامل بسرعة وفاعلية مع الظروف المتغيرة، ويجب أن تكون الاستجابة فعالة وأكثر إبداعاً وأكثر مرونة وتكيفاً مع الأجواء المحيطة حتي يكون لها التأثير الفعال المطلوب.

٤) دعم فعالية النظم الاجتماعية الأوسع نطاقاً

يتميز التخطيط الإستراتيجي المدرسي بقدرته على دعم النظم الاجتماعية الأوسع نطاقاً، وتتمحور معظم المشاكل في مجالات التعليم وغيرها في مفهوم النظم وليس المؤسسات، وتساهم المؤسسات في تحسين هذه النظم الاجتماعية عن طريق المشاركة مع الآخرين في دعم هذه النظم الأوسع نطاقاً، ويستطيع التخطيط الإستراتيجي تمكين المؤسسات من معرفة أفضل الشركاء من المؤسسات الأخرى للعمل سوياً على إيجاد مجالات أفضل للعمل .

٥) تحفيز المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي

يستفيد المشاركون في عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي كصانعي السياسات والمسؤولين عن اتخاذ القرار من تلك العملية لأنها تعمل على بناء خبراتهم وقدرتهم على القيام بمسؤولياتهم وكذلك قدرتهم على العمل الجماعي، فعملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي تعمل على تنمية رأس المال البشري الاجتماعي والسياسي والفكري .

كما أن للتخطيط الإستراتيجي المدرسي العديد من المزايا الأخرى التي تساعد علي تطوير المؤسسة التعليمية ولعل من أهم ما يميزها كالتالي : (هيثم ذيب، ٢٠٢٠م، صفحة ٩٣-٩٤) .

- ١- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي علي تحديد الأهداف المراد الوصول إليها
- ٢- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف

٣- يساعد التخطيط الاستراتيجي في التنسيق بين الجميع الأعمال علي أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال

٤- يعتبر التخطيط الاستراتيجي المدرسي وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدي تنفيذ الأهداف .

٥- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج .

ومما سبق يتضح أن التخطيط المدرسي من أهم المزايا التي تمتاز بها المدرسة عن الأخرى لأنها تنص على الرؤية المشتركة طويلة الأجل، وأيضاً تتحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ويساعد علي تنمية مهارات كل فرد من أفراد المدرسة، وهي تسهل التنسيق بين مناشط المدرسة والمجتمع المدرسي كله، كما أنها تثير مستويات عالية من تحقيق التمايز في إداء أعمالهم .

تاسعا : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي

تختلف معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي باختلاف طبيعة عمل المؤسسة نفسها، وحجمها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومن أهم المعوقات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي عديدة ومتنوعة ويرجع ذلك إلى غياب الوعي الاستراتيجي، وضعف في تأهيل الموارد البشرية وقلة المشاركون والتعاون بين العاملين بالمؤسسة والاعتماد علي استخدام طريقة واحدة في تحليل البيئة التعليمية وقلة الموارد المادية وغيرها .

ومن أهم المشكلات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، يتجلى ذكرها فيما يلي:

(Machado, M. 2018, pp34)

- ضعف تبنى القيادة المدرسية مدخل التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرس لتحقيق معايير الجودة والاعتماد.
- محدودية وجود خطط استراتيجية لتطبيق معايير الجودة والاعتماد داخل المؤسسات التعليمية.
- محدودية التدريب المهني للقائمين على الأمر من القيادات التعليمية على كيفية تطبيق معايير الجودة والاعتماد داخل المؤسسات التعليمية باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- محدودية وعى العاملين بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرس بالمؤسسات التعليمية بسبب ضعف وجود رؤى واضحة قادرة على التعامل الفعال مع المتغيرات التي تطرأ على المؤسسات التعليمية.
- إن من أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تنفيذ التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرس بالمدارس هو عدم قدرة المدارس على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف.
- عدم قدرة المؤسسات التعليمية على إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي للمدارس إلى الموقف المستهدف بكفاءة وفاعلية باستخدام التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف توظيف الموارد المادية والبشرية في المدرسة لتحقيق متطلبات تصميم وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية (صلاح الدين محمد توفيق، مرجع سابق، صفحة ١٩٠)
- ضعف التواصل والعمل بروح الفريق داخل المدرسة بين المدير ونائبه والهيئة التدريسية والعاملين فيها، يؤدي إلى ضعف الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة.

- عدم وجود حوافز ومكافآت للمدارس المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- عدم تكريم المديرين المتميزين الذين يخططون بشكل سليم وينفذون ويحققون أهدافهم بنجاح وذلك من خلال مديريات التربية والتعليم (سعود بن سليمان بن مطر،، ٢٠٠٩م، ص ٢٧١)
- عدم توافر الالتزام الكافي لدى الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة عن المؤسسة وبيئتها الخارجية المحيطة بها.
- الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الغايات والأهداف كفيل بتحقيقها.
- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.
- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية (التكتيكية والتشغيلية).
- عدم توافر تحديد دقيق للمهام اللازمة للخطة الاستراتيجية.
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية (Del Barrio, 2009, pp. 423-436)

- انشغال المدراء وإدارة المدرسة في تصريف الأمور اليومية للمدرسة، ومن ثم عدم وجود الوقت الكافي لكل ما يتطلبه التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرسمن وقت وجهد.
- مواجهة بعض الأشخاص من أصحاب المصالح داخل المؤسسة التعليمية والذي تتأثر مواقعهم لأى تعديلات أو تغييرات داخل المدرسة.
- عدم علم الإدارة المدرسية بالوضع الحقيقى للمدرسة.(سعود بن سليمان بن مطر، مرجع سابق، صفحة ٢٧١)

ويستخلص مما سبق أن المشكلات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي يرجع إلى عدم الدقة في المعلومات والبيانات وسلبية العاملين بالمدرسة وعدم وضع الفروض والتنبؤات بشكل صحيح وأغفال الكثير من الجانب الأنساني والمادي مما يؤدي إلى تعارض المؤسسة إلي الضعف والقصور في إنجاز التطوير ومواكبة كل ما هو جديد .

عاشراً: دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي فى تطوير اداء العاملين بمدارس التعليم الاساسى
اولا :تعريف التخطيط لبرامج تنمية المعلم :بأنه محاولة علمية واعية ومنظمة تقوم على اساس عدد المعلمين المراد تقديم البرامج اليهم ومجموعة الاجراءات والبدائل والاسس والمؤشرات التى ينبغى اتباعها لتحقيق افضل النتائج انطلاقا من دراسة واقع الظروف الاقتصادية والاجتماعية

والثقافية والسياسية في المجتمع مع الاستفادة من الامكانيات المتاحة والتي يمكن ان تتاح في فترة زمنية معينة ٠ (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، صفحة ٣٠٧)

أوصت ناهد في دراستها الى اهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ضرورة الاهتمام به من خلال توفير الكوار الادارية الواعية والمدربة للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح على مستوى يؤهلها للقيام بعملية التخطيط

- ضرورة العمل على زيادة الموارد المالية لاعداد الخطط الاستراتيجية المدرسية وتنفيذها
- ضرورة تجهيز المدارس بالتقنيات الحديثة لتوفير نظام المعلومات الاستراتيجية
- ضرورة اعداد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات المعلمين في المدرسة
- ضرورة اشتغال الخطة الاستراتيجية المدرسية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة

لاداء العاملين في المدرسة لتحقيق المعايير للتحقيق من استمرار فاعليتها
ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتسهيل أسباب العمل بدلاً من تعقيده أو تعطيله (ناهد بهجت محمد، ٢٠١٩ صفحة ٧٣٥-٧٨٠) وتكمن اهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزة على الربط الفعال بين المؤسسة التعليمية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها (محمد حسنين العجيمي، ٢٠٠٨، صفحة ٢٤)

ويرى البعض ان التخطيط الاستراتيجي المدرسي على انه قرارات ذات اثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة وذات فلسفة ادارية ونظام متكامل تهدف الى تطوير العملية التعليمية ككل ويعتبر المعلم احد ثوابت واساسيات عملية التعليمية (عثمان دفع الله القاضي، ١٠١٠، صفحة ٢٢)

واثبتت جميع الدراسات والتجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ان المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في ادائها الكلى على المؤسسات التي لاتخطط استراتيجيا حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي على تغير اتجاه المؤسسة التربوية وزيادة جودة تعلم الطلبة واحداث تغير استراتيجي في التعليم ويزيد من معدلات التعلم ويساعد على تحسين العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل وتحسين مستوى اداء المعلم والتخلص من المناهج والاقسام والاساليب الادارية الضعيفة الاداء ويحقق تنسيق افضل بين أنشطة النظام التربوي (صالح احمد عباينه ٢٠١٥ م صفحة ٢٥١)

ويرى البعض ان التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو الظاهرة الادارية والتعليمية على مستوى المدرسة والتي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع وتمارس منهاذوار متعددة تعليمية

وتثقيفية وحضارية وهى بذلك جزء من موضوع التخطيط التعليمي (محمد عبد الخالق مدبولي، ٢٠٠١، صفحة ١٦)

واستخلصت دراسة (المؤمنى، خالد، وعدنان بدرى رزق الابراهيم، ٢٠٢٣، صفحة ٢٣) ضرورة اعادة النظر فى اهداف وفعاليات الدورات والبرامج التدريبية بحيث يشترك المعلمون فى تخطيط هذه البرامج وتحديد اهدافها -الاستمرار فى تاهيل المعلمين وعقد البرامج والدورات التدريبية لهم لتدريبهم على مهارات :

١. استخدام الوسائل التعليمية الحديثة وحفظها
٢. تغير النتائج الاختبارات وتحليلها
٣. استغلال موارد البيئة المحيطة وتوظيفها فى عملية التدريس
٤. توظيف الكمبيوتر والانترنت فى عملية التعلم والتعليم
٥. متابعة التقدم العلمى والتكنولوجى فى جميع انواع المعرفة وتزويد المعلمين بما يستجد من معلومات ونشرات (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ٣٠٧)

يمكن القول أن التطوير والنمو المهني للمعلمين حاجة قائمة باستمرار نظرا لان المعلم لايمكن ان يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات والكفايات فتحت ضغط الحاجات الداخلية والتقدم المعرفي الهائل الذى يمتاز به العصرالحالى هذا ضرورى ان يحافظ المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة فى طرائق التعليم وتقنيات وبذلك يكون عملية التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو مستمرة ومتواصلة فالمعلم المبدع هو طالب علم طوال حياته فى مجتمع دائم التعلم وفى ظل ثورة التكنولوجيا والمعلومات وليس المعلم الذى يعتمد على معارف والمهارات التى اكتسبها فى مؤسسات الاعداد ونظرا لصعوبة اعداد المعلم الصالح لكل زمان ومكان - وفى ظل الثورة التكنولوجية والمعلومات - اصبح التخطيط اكثر ضرورة من اجل توفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم والتى تتضمن تزويد المعلم بمواد التجدد فى مجالات عملية التربية وبالمستجدات فى اساليب وتقنيات التعليم والتعلم وتدريبية عليها واستيعاب كل ما هو جديد وزيادة فاعلية عمل المعلمين من خلال تحسين كفاياتهم الانتاجية ورفع مستوى ادائهم الوظيفي وتنمية قدراتهم وامكانياتهم وتاهلهم لمواجهة الامور المستحدثة فى تطورات تربوية وعلمية والتخطيط لبرامج تطوير المعلم ماهى الاوسيلة عملية ومنظمة تقوم على اساس عدد المعلمين المراد تقديم البرامج لهم ومجموعة الاسس والمبادئ والاجراءات والمؤشرات التى ينبغى اتباعها لزيادة فاعلية عمل المعلمين عن طريق تحسين كفاياتهم الانتاجية ورفع مستوى ادائهم الوظيفي وتهيئتهم لادوار

جديدة تقتضيها متطلبات التطوير والتجديد بالإضافة الى ادارة وتنظيم برامج التدريب بلتخطيط لها من حيث اعداد المناهج والبرامج وبما ان المعلمين يتفاوتون فى قدراتهم ومهاراتهم وحاجاتهم المهنية وطرائق تدريبهم والاساليب التى يتعلمون

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.

يتمثل الهدف الرئيسى الدراسة الميدانية في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي فى تطوير أداء العاملين فى مدارس التعليم الأساسي ويتحقق ذلك من خلال ما يلى :

١ - تحديد واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نشر ثقافة الرقمنة لدى العاملين فى مدارس التعليم الاساسى .

٢ - الكشف عن واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية قدرات العاملين فى مدارس التعليم الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق أو لتطبيق الرقمنة .

٣ - الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية ثقافة الرقمنة لدى معلمى التعليم الأساسي .

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية ووصفها .:

قامت الباحثة بإعداد صورة أولية للاستبانة، من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد راعت الباحثة أن تتسم عبارات الاستبانة بالموضوعية والبساطة، وأن تكون العبارات من النوع المقيد مع وجود سؤال مفتوح عند نهاية كل محور.

(أ) إعداد الصورة الأولية للاستبانة:

في ضوء منهجية الدراسة واتساقا مع أهدافها، تم بناء الصورة الأولية للاستبانة واستخلاص واشتقاق عباراتها من الإطار النظري، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ست محاور رئيسية يتمثل المحور الأول واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نشر ثقافة الرقمنة لدى العاملين فى مدارس التعليم الأساسي ، ويشمل العبارات من (١-٨)، والمحور الثاني يتمثل في واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية قدرات العاملين فى مدارس التعليم الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق أو لتطبيق الرقمنة ويشمل العبارات من (١-٩)، والمحور الثالث : معوقات استخدام او تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية ثقافة الرقمية لدى العاملين فى مدارس التعليم الأساسي ، ويشمل العبارات من (١-١٣)، ويندرج تحت

كل محور مجموعة من العبارات، مع الأخذ بنظام العبارات المغلقة والمفتوحة لإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي حول بنود الأداة وإضافة بنود أخرى تتعلق بموضوع الدراسة.

ثالثاً: صدق أداة الدراسة

أ: صدق الاستبانة:

يقصد بصدق أداة الدراسة قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من الصدق هما صدق المحتوى (و صدق الاتساق الداخلي) للتحقق من صدق الأدوات المستخدمة في الدراسة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

▪ صدق المحتوى (Content validity):

تم حساب صدق الاستبانة باستخدام صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة بصورتها ، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة العبارات الموضوع الدراسة، وكذلك التأكد من انتماء كل عبارة إلى المحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل العبارات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يرونه مناسباً من عبارات، وقد أجمع المحكمون على ضرورة إجراء بعض التعديلات في عبارات الاستبانة، وحذف وإضافة بعض العبارات، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة طبقاً لآراء ومقترحات السادة المحكمين.

▪ صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency validity):

قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط بيرسون باستخدام برنامج SPSS ، وتم من خلاله حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه المفردة وكذلك معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وأيضاً معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة ككل؛ وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للمفردات الاستبانة، وتم ذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة أولية بلغ عدد أفرادها (٣٥) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣)

المحور	معامل الارتباط
المحور الأول: واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نشر ثقافة الرقمنة لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي.	٠,٧٧٢
المحور الثاني: في واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية قدرات العاملين في مدارس التعليم الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق أو لتطبيق الرقمنة.	٠,٧٧٢
المحور الثالث: معوقات استخدام أو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية ثقافة الرقمنة لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي.	٠,٨٨٠

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول (١) السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور ومجموع الدرجات الكلية للإستبانة دالة عند مُستوى دلالة (٠.٠١)، ممّا يُؤكّد على ارتفاع معاملات صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبانة، وارتباط المحاور الست للإستبانة مع الدرجة الكلية للإستبانة بارتباطات موجبة ودالة إحصائياً، ممّا يعني أن جميع محاور الإستبانة تتمتع بدرجة صدق مُرتفعة، ويُؤكّد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة

أ: ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي المقياس نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقه على نفس الأفراد في فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف، حيث إن الثبات أهمية كبيرة في توضيح دقة الأداء في القياس، واتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه من نتائج، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٥) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α) للتحقق من ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة، وأيضاً حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة الرئيسة، ومن ثم حساب معامل الثبات للإستبانة ككل، كما يتضح في الجدول الآتي:

• طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Method):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ويوضحها الجدول التالي:

جدول (٢)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نشر ثقافة الرقمنة لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي.	٠,٨٥٢
المحور الثاني: في واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية قدرات العاملين في مدارس التعليم الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق أو لتطبيق الرقمنة.	٠,٨٨٢
المحور الثالث: معوقات استخدام أو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية ثقافة الرقمنة لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي.	٠,٨٩٠
الدرجة الكلية للاستبانة	٠,٨٩٢

تشير النتائج الموضحة في جدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المحاور ما بين (٠.٨٩٠ - ٠.٨٥٢)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٩٢) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، ومن ثم صلاحية للتطبيق على أفراد العينة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وتم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يؤكد على الثقة التامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار متغيراتها.

خامساً: الصورة النهائية لأداة الدراسة :

أ) الصورة النهائية للاستبانة

تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام أساليب إحصائية مختلفة وبعد إجراء التعديلات استجابة لآراء السادة المحكمين أصبحت أدوات الدراسة في صورتها النهائية مكونة من جزأين، ويمكن تناول وصف الاستبانة في صورتها النهائية بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

- الجزء الأول: يتكون من توضيح لهدف الدراسة، ووصف مختصر المحاور الاستبانة، وبيانات أساسية الأفراد العينة تضمنت هذه البيانات ثلاثة متغيرات هي: (الاسم "اختياري"، الإدارة التابع لها المدرسة، المدرسة، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: وتكون من ست محاور رئيسية هي ما يلي :

- المحور الأول: " واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نشر ثقافة الرقمنة لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي " وتضمن هذا المحور (٩) عبارات.
- المحور الثاني: " واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية قدرات العاملين في مدارس التعليم الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق أو لتطبيق الرقمنة " وتضمن هذا المحور (١٢) عبارة.
- المحور الثالث: " معوقات استخدام او تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية ثقافة الرقمنة لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي " ، وتضمن هذا المحور (١٢) عبارة.

سادساً : تحديد عينة الدراسة الميدانية ومواصفاتها .

أ. تحديد مجتمع الدراسة : تتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين التعليم الأساسي والمسؤولين بالمديريات والإدارات التعليمية ومسؤولي تكنولوجيا التعليم بإدارات (سوهاج-جرجا-المنشأة-المراغة-طما- طهطا- جهينة - ساقلته- البلينا- أخميم- دار السلام) وقد تم تطبيق الدّراسة الميدانية في الفصل الدّراسي الثاني للعام الدّراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) .

ب. تحديد عينة الدراسة

• الاستبانة : تكوّنت عينة الدراسة من (٩٠٠) من العاملين التعليم الأساسي بالمديريات والإدارات التعليمية ومسؤولي تكنولوجيا التعليم بإدارة (سوهاج-جرجا-المنشأة-المراغة-طما- طهطا- جهينة - ساقلته- البلينا- أخميم- دار السلام) بمُحافظة سُوهاج، كما تم تحديد (١١) إدارات تعليمية.

نتائج البحث:

المحور الأول: واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نشر ثقافة الرقمنة لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي

جدول (٢)

استجابات أفراد العينة من لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي بالمديريات والإدارات التعليمية حول محور "واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نشر ثقافة الرقمنة لدى معلمي التعليم الأساسي"

م	العبارة	نسبة متوسطة استجابة	الدلالة	الترتيب
١.	يسهم التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تكوين رؤية واضحة لدى القائمين على التعليم الأساسي عن الرقمنة لمعلمي التعليم الأساسي	٠,٦٧	تتحقق إلى حد ما	٢
٢.	يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على بناء رسالة واضحة لنشر ثقافة الرقمنة لدى معلمي التعليم الأساسي.	٠,٦٢	لا تتحقق	٦
٣.	يهتم التخطيط الاستراتيجي المدرسي بإجراء تحليل لبيئة مدارس التعليم الأساسي بصفة دورية	٠,٦١	لا تتحقق	٧
٤.	يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على وضع أهداف استراتيجية واضحة عن الرقمنة لمعلمي التعليم الأساسي.	٠,٦٥	تتحقق إلى حد ما	٣
٥.	يكشف التخطيط الاستراتيجي المدرسي نقاط القوة والضعف الموجودة بالبنية التحتية اللازمة لثقافة الرقمنة	٠,٦٤	تتحقق إلى حد ما	٤
٦.	يكشف التخطيط الاستراتيجي المدرسي عن الفرص والتهديدات المتاحة عند تطبيق نظم الرقمنة لدى معلمي التعليم الأساسي .	٠,٦٨	تتحقق إلى حد ما	١
٧.	يعمل التخطيط المدرسي على وضع خطة استراتيجية للتحويل الرقمي تكون جزءاً من استراتيجية المدرسة.	٠,٦٠	لا تتحقق	٩
٨.	يهتم التخطيط الاستراتيجي المدرسي في وضع نظام واضح للمتابعة والتقييم الدوري لأنشطة الرقمنة الموجود لدى معلمي التعليم الأساسي.	٠,٦٣	لا تتحقق	٥
٨.	يعزز التخطيط الاستراتيجي منظومة القيم المساندة لنشر ثقافة الرقمنة.	٠,٦٠	لا تتحقق	٨
المحور ككل		٠,٦٣	لا تتحقق	

يتضح من خلال النتائج السابقة ما يلي :

١ - بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٦) والتي تنص على " يكشف التخطيط الاستراتيجي المدرسي عن الفرص والتهديدات المتاحة عند تطبيق نظم الرقمنة لدى معلمي التعليم الأساسي " (٠.٦٨) هي نسبة متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الأولى لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وضوح العبارة لدى أفراد العينة، كما أن هناك نسبة من معلمي التعليم الأساسي غير متأكدين أن تطبيق

نظم الرقمنة للتخطيط الاستراتيجي يحقق للمدرسة الكثير من تحقيق الفرص والفاعلية في مواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة وتجنب التهديدات.

٢- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١) التي تنص على " يسهم التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تكوين رؤية واضحة لدى القائمين على التعليم الأساسي عن الرقمنة لمعلمي التعليم الأساسي " (٠.٦٧) هي متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود رؤية واضحة لدى القائمين على تعليم الأساسي توفر الخبرات الكافية لدى المخططين الاستراتيجيين، وأيضاً عدم كفاية أو ملاءمة البرامج التدريبية للطواقم الإداري بشأن آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

٣- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٤) التي تنص على " يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على وضع أهداف استراتيجية واضحة عن الرقمنة لمعلمي التعليم الأساسي " (٠.٦٥) هي نسبة متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على قلة عدد الأفراد المؤهلين القادرين على وضع أهداف استراتيجية واضحة للنظم الرقمنة، وذلك بسبب وجود ضعف في مدارس التعليم الأساسي وتحديد الاحتياجات والفرص التي يمكن تحسينها، بدون أهداف استراتيجية واضحة ومحددة، قد تفتقر جهود التحول الرقمي إلى التوجيه وتفشل في تحقيق أهدافها.

٤- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٥) التي تنص على " يكشف التخطيط الاستراتيجي المدرسي نقاط القوة والضعف الموجودة بالبنية التحتية اللازمة لثقافة الرقمنة " (٠.٦٤) هي نسبة متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل قصور في التخطيط وعدم وجود جدوى استراتيجية بعيدة النظر والمدى، وعدم التدقيق الهندسي لمتابعة شؤون البنية التحتية من حيث المواصفات وآلية التنفيذ ودراسة الوضع على الأمد الطويل، وأن من أسباب المشاكل التي تعاني منها البنية التحتية.

٥- كما جاءت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٨) والتي تنص على " يهتم التخطيط الاستراتيجي المدرسي في وضع نظام واضح للمتابعة والتقييم الدوري لأنشطة الرقمنة الموجود لدى معلمي التعليم الأساسي " (٠.٦٣) هي غير متحققة، وقد

جاءت العبارة في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، و هذا يدل على عدم توفر المعلومات الكافية المتعلقة بكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى وجود قصور من الوحدة الرقابية المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مما يؤكد حاجة معلمي مدارس التعليم الأساسي وضع نظام واضح ومحدد للمتابعة بشكل مستمر للتقييم الدوري لأنشطة الرقمية بالمدرسة، ويمكن القول إن نظام الرصد والتقييم المستمر الخاصة بالأنشطة الرقمنة يساعد الإدارة المدرسية في توفير معلومات دقيقة وموجزة حول الأداء الأكاديمي والإداري في المدرسة، ويمكن استخدام هذه المعلومات لتشكيل أفضل الممارسات التعليمية والإدارية لتحقيق أفضل نتائج للطلاب.

٦- كما جاءت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على بناء رسالة واضحة لنشر ثقافة الرقمنة لدى معلمي التعليم الأساسي" (٠.٦٢) هي نسبة غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة السادسة بالنسبة لأجمالي عينة الدراسة، و هذا يدل على غياب وجود فريق مؤهل على كيفية بناء رسالة واضحة تقوم على توفير سبل المعينة على نشر الثقافة الرقمنة لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين بداخل المدارس.

٧- كما جاءت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يهتم التخطيط الاستراتيجي المدرسي بإجراء تحليل لبيئة مدارس التعليم الأساسي بصفة دورية" (٠.٦١) هي نسبة غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، و هذا يدل على ضعف الاهتمام من المتخصصين بالتخطيط الاستراتيجي و العمل على استخدام التحليل البيئي الخاص بمدارس التعليم الأساسي، وذلك لمعرفة نقاط القوة واستثمارها ونقاط ضعف وتجنبها والتعامل مع الفرص والتحديات، وأيضاً عدم وجود خبرات تعليمية كافية تتمثل في التخطيط التعليمي الفعال.

٨- كما جاءت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يعزز التخطيط الاستراتيجي منظومة القيم المساندة لنشر ثقافة الرقمنة" (٠.٦٠) هي نسبة غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، و هذا يدل على ضعف منظومة القيم المساندة لنشر ثقافة الرقمنة ومنها القدرات التكنولوجية لدى معلمي التعليم الأساسي، عدم وجود قدرة على التواصل والتعامل مع التطبيقات والمنصات الرقمية، وتدني مستوى الذكاء ووجود صعوبات في الاستيعاب رقمياً، مما يؤكد حاجة وجود

مدربين معتمدين داخل كل مدرسة وإدارة ومديرية التدريب لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين علي كيفية تطبيق ثقافة الرقمنة في أداء أعمالهم.

٩- كما جاءت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يعمل التخطيط المدرسي على وضع خطة استراتيجية للتحويل الرقمي تكون جزءاً من استراتيجية المدرسة" (٠,٦٠) هي نسبة غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة التاسعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود خطة استراتيجية للتحويل الرقمي و الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للعمل الإداري، و عليه لابد من تقييم الوضع الحالي للمدارس التعليم الأساسي و تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث أنها تعتبر من أهم الخطوات التي تساعد فرق التخطيط في الحفاظ على الاستراتيجية والخطط والتسليم بشكل متصل، فتكون هذه المنصة هي أساس استراتيجية التحويل الرقمي.

اتضح من نتائج المحور ضعف دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نشر ثقافة الرقمنة لدى معلمي التعليم الأساسي، حيث جاء متوسط نسبة الاستجابة حول عبارات دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نشر ثقافة الرقمنة (٠,٦٣)، ويشير إلى عدم تحقق عبارات هذا المحور.

المحور الثاني: واقع دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية قدرات العاملين في -مدارس التعليم

الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق أو لتطبيق الرقمنة

جدول (٣)

استجابات أفراد العينة من العاملين في مدارس التعليم الأساسي بالمديريات والإدارات التعليمية حول محور " دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية قدرات لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق أو لتطبيق الرقمنة"

م	العبارة	نسبة متوسطة الاستجابة	الدالة	الترتيب
١.	يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي على استخدام الانترنت في الأنشطة التعليمية والتدريبية المطلوبة.	٠,٦٩	يتحقق إلى حد ما	١
٢.	يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من توظيف الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية بفاعلية.	٠,٦٦	يتحقق إلى حد ما	٤
٣.	يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي التواصل مع طلابه من خلال المنصات التعليمية الالكترونية.	٠,٦١	لا تتحقق	٩
٤.	يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من مهارة اعداد الخطة الدراسية بالأساليب الالكترونية المختلفة.	٠,٦٤	يتحقق إلى حد ما	٦

م	العبارة	نسبة متوسطة الاستجابة	الدلالة	الترتيب
٥.	يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من وضع مواد تعليمية داعمة للتلاميذ عبر الوسائل الالكترونية.	٠,٦٥	يتحقق إلى حد ما	٥
٦.	يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي التعامل مع محركات البحث لتصفح المواقع المفيدة تعليمياً.	٠,٦٨	يتحقق إلى حد ما	٢
٧.	يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على تزويد العاملين بمدارس التعليم الأساسي للتلاميذ بمواد تعليمية داعمة عبر وسائل الكترونية.	٠,٥٩	لا تتحقق	١١
٨.	يزود التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي مهارات تصميم المحتوى الإلكتروني.	٠,٥٨	يتحقق إلى حد ما	١٢
٩.	يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من استخدام وسائل التكنولوجيا المتاحة لتخطيط الأنشطة الصفية المختلفة وإدارتها بكفاءة.	٠,٦٧	يتحقق إلى حد ما	٣
١٠.	يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي بتحويل محتوى المادة الدراسية إلى دروس إلكترونية مبسطة طريق اليوتيوب.	٠,٦٢	لا تتحقق	٨
١١.	يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من مهارة تصميم وتطبيق الاختبارات الالكترونية.	٠,٦٠	لا تتحقق	١٠
١٢.	يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من مشاركة الملفات والفيديوهات التعليمية مع طلابه من خلال Google Drive أو واتس اب أو فيس بوك.	٠,٦٣	يتحقق إلى حد ما	٧
المحور ككل		٠,٦٥	يتحقق إلى حد ما	

اتضح من خلال النتائج السابقة ما يلي:

١- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١) التي تنص على "يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي على استخدام الانترنت في الأنشطة التعليمية والتدريسية المطلوبة" (٠.٦٩) هي متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وضوح العبارة لدى أفراد العينة، عدم وضوح قدرة التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مساعدة لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي على استخدام الانترنت في الأنشطة التعليمية والتدريسية وإن هناك نقص في إتاحة معلمين يمتلكون القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة المعنية على كيفية تقديم الوسائل والأنشطة بشكل مبتكر قائم على الإبداع

والابتكار، وأيضاً يدل على نقص في الموارد المتاحة بإدارة المدارس التعليم الأساسي، مما يؤدي إلى استخدام الأساليب التقليدية في التدريس القائمة على التلقين والسرد.

٢- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٦) التي تنص على "يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين في مدارس التعليم الأساسي التعامل مع محركات البحث لتصفح المواقع المفيدة تعليمياً" (٠.٦٨) هي نسبة متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وضوح العبارة لدى أفراد العينة، بحيث أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي غير واضح لدى الكثير من العاملين بالمدرسة وبالأخص لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي غير قادر على التعامل مع المواقع الكترونية القائم على بث محركات مفيدة تساعد علي تسهيل العملية التعليمية، وعليه لابد من تدريب لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي، لأن هذه الطريقة تحتاج إلى تدريب بصفة مستمرة.

٣- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٩) التي تنص على "يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من استخدام وسائل التكنولوجيا المتاحة لتخطيط الأنشطة الصفية المختلفة وإدارتها بكفاءة" (٠.٦٧) هي متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي داخل المدارس التعليم الأساسي، لأن من أهم الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها هي تفعيل كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية المعينة على تحقيق الكفاءة بشكل مستمر، وعليه يستوجب على إدارة المدارس السعي على طلب توافر الأجهزة الكترونية داخل المدرسة، وأيضاً توافر الأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة في مجال التعليم الإلكتروني.

٤- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٢) التي تنص على "يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من توظيف الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية بفاعلية" (٠.٦٦) هي متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وضوح العبارة لدى أفراد العينة، أي أن هناك قصور في توظيف الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية، والسبب في ذلك قلة توافر الموارد المادية والبشرية داخل المدرسة، وأيضاً عدم وجود المعلومات والمصادر الكافية لدى الكثير من معلمي مدارس التعليم الأساسي، بحيث إن

فكرة إعداد معلم تربوي معاصر يتطلب العمل على توافر كثير من الأدوات والتدريبات الالكترونية، وعقد ورش عمل علي تدريبية على كافة الطرق الحديثة للمناهج والتكيف معها بطريقة مباشرة وسريعة .

٥- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٥) التي تنص على "يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من وضع مواد تعليمية داعمة للتلاميذ عبر الوسائل الالكترونية" (٠.٦٥) هي متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وضوح العبارة لدى أفراد العينة، عدم وضوح مدى مساعدة التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من وضع مواد تعليمية داعمة للتلاميذ، كما أن هناك نسبة من معلمي المدرسة غير مؤهلين علي تقديم الداعم الكافي لطلابهم عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة.

٦- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٤) التي تنص على "يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من مهارة إعداد الخطة الدراسية بالأساليب الالكترونية المختلفة" (٠.٦٤) هي متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وضوح العبارة لدى أفراد العينة، ويرجع هذا السبب في ذلك إلى تدني مستوى الإعداد للمعلم في المدارس، وأيضاً عدم جدية مرحلة التدريب في اكتساب المهارات الأساسية في المؤسسات التعليمية، لذا نجد ضعف فعالية البرامج الالكترونية الحديثة، بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية الحديثة و الانترنت داخل مدارس التعليم الأساسي، وافتقار الإعداد الأسس الفكرية والتوجيهية السليمة، مع وجود فوارق كبيرة في مستويات الإعداد بين لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين.

٧- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١٢) التي تنص على "يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي من مشاركة الملفات والفيديوهات التعليمية مع طلابه من خلال Google Drive واتس اب او فيس بوك" (٠.٦٣) هي متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وضوح العبارة لدى أفراد العينة.

٨- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١٠) التي تنص على "يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي بتحويل محتوى المادة الدراسية إلى دروس إلكترونية مبسطة طريق اليوتيوب" (٠.٦٢) هي نسبة غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن المحتوى الإلكتروني يساعد على تحقيق الكفاءة بشكل قائم على الابداع والابتكار، وعلى الرغم من ذلك يواجه الكثير من معوقات تعيق تفعيل تحويل المحتوى الدراسي إلي برامج الكترونية متاحة على اليوتيوب، وذلك بسبب العجز المالي والافتقار للوعي المجتمعي حول التعليم الإلكتروني، وعدم إتاحة الإنترنت في أغلب المناطق التعليمية مما يؤدي إلى عجز تطبيق المناهج الحديثة بشكل فعال، وكذلك عدم وضوح أهداف التعليم الإلكتروني للمسؤولين عن العمليات التربوية، والأمية التقنية للمعلمين والطلبة.

٩- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٣) التي تنص على "يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي التواصل مع الطلاب من خلال المنصات التعليمية الإلكترونية" (٠.٦١) هي نسبة غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة التاسعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة أن ضعف وجود المنصات التعليمية الإلكترونية داخل مدارس التعليم الأساسي، السبب يرجع إلى قلة وجود الخبرة من أصحاب المؤهلات التربويين وأيضاً ضعف في البنية التحتية و قلة الدعم الفني المباشر لحل المشكلات التي تواجه مستفيدي المنصات التعليمية، وعليه يستوجب العمل على توفير ميزانية مخصصة لتغطية احتياجات المنصات التعليمية الإلكترونية بمدارس التعليم الأساسي ومنها على سبيل المثال منصة مدرستي التعليمي وغيرها.

١٠- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١١) التي تنص على "يمكن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين مهارة تصميم وتطبيق الاختبارات الإلكترونية" (٠.٦٠) هي نسبة غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة العاشرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث يرى أفراد العينة قصور لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين في امتلاك المهارات المعينة على تصميم وتطبيق الاختبارات الإلكترونية، وذلك مما يؤدي إلى اتباع الأساليب والطرق التقليدية المتعارف عليها في الاختبارات الشهرية أو نصف سنوي أو سنوياً، وأيضاً يرجع إلى ضعف في جمع المعلومات الخاصة على تفعيل النظام الإلكتروني، وكذلك يرجع إلى قلة تشجيع من قبل الإدارة

المدرسية على تنمية المهارات التي يمتلكها لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي الذي يسعى على نفسه ويطورها بما يناسب مع متطلبات العصرية، ولذلك يستوجب علي المسؤولين العمل على توفير البرامج و المعلومات والمصادر التي تساعد على تمكين الاختبارات الالكترونية بمدارس التعليم الأساسي.

١١ - بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٧) التي تنص على "يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على تزويد لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي للتلاميذ بمواد تعليمية داعمة عبر وسائل الكترونية" (٠.٥٩) هي غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الحادي عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على ضعف مساعدة التخطيط الاستراتيجي المدرسي على تزويد لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي للتلاميذ بمواد تعليمية داعمة عبر وسائل الكترونية، وذلك يرجع إلى قلة توافر الانترنت بغلب المدارس وأيضاً قصور الموارد المادية والبشرية المتخصصين في مجال التكنولوجيا الحديثة.

١٢ - بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٨) التي تنص على "يزود التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي مهارات تصميم المحتوى الإلكتروني" (٠.٥٨) هي متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثانية عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وضوح العبارة لدى أفراد العينة.

اتضح من نتائج المحور القصور في دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية قدرات لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق أو لتطبيق الرقمنة، حيث جاء متوسط نسبة الاستجابة حول عبارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تنمية قدرات لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة اللازمة لتحقيق أو لتطبيق الرقمنة (٠.٦٥) ويشير إلى القصور في عبارات هذا المحور.

المحور الثالث : معوقات استخدام او تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية ثقافة الرقمية لدى العاملين

في مدارس التعليم الأساسي

جدول (٤)

استجابات أفراد العينة من العاملين في مدارس التعليم الأساسي بالمديريات والإدارات التعليمية حول محور " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية ثقافة الرقمنة لدى معلمي التعليم الأساسي "

م	العبارة	نسبة متوسطة الاستجابة	الدالة	الترتيب
١.	وجود رؤية واضحة لنشر ثقافة الرقمنة لدى معلمي التعليم.	٠,٥٩	لا تتحقق	٨
٢.	تتوفر رسالة واضحة المعالم للثقافة الرقمنة لدى لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين.	٠,٥٨	لا تتحقق	٩
٣.	جاءت ثقافة الرقمنة نتيجة اجراء تحليل بيئي عن احتياجات لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين لهذه الثقافة المرنة.	٠,٦٠	لا تتحقق	٧
٤.	ضعف وجود اهداف واضحة ومحددة لثقافة الرقمنة لدى العاملين بالمدرسة.	٠,٤٤	لا تتحقق	١٣
٥.	يتوفر خطة تنفيذية واضحة.	٠,٥١	لا تتحقق	١٢
٦.	يوجد خطة متابعة وتقيم للتأكد من تنفيذ الخطة الموضوعية.	٠,٥٧	لا تتحقق	١٠
٧.	قصور توفر البنية التحتية اللازمة لنشر ثقافة الرقمنة.	٠,٥٥	لا تتحقق	١١
٨.	ضعف امتلاك لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين للمهارات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصالات الالكترونية الحديثة .	٠,٨١	تتحقق	٣
٩.	مقاومة بعض لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين للتغيير وغياب مفهوم إدارة التغيير.	٠,٨٣	تتحقق	١
١٠.	قلة توافر قاعدة بيانات رقمية للاستفادة منها في التخطيط الاستراتيجي.	٠,٧٨	تتحقق	٥
١١.	قلة البرامج التدريبية الرقمية التي توفرها إدارة المدرسة للمعلمين.	٠,٦١	يتحقق إلى حد ما	٦
١٢.	قلة المخصصات المالية لتصميم وتطوير البرامج وتجديد البنية التحتية بالمدرسة .	٠,٨٢	تتحقق	٢
١٣.	ضعف تبني بعض القيادات للتحويل الرقمي.	٠,٨٠	تتحقق	٤
المحور ككل		٠,٧٠	تتحقق	

اتضح من خلال النتائج السابقة ما يلي:

١ - بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٩) التي تنص على

مقاومة بعض لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين للتغيير وغياب مفهوم إدارة

التغيير " (٠.٨٣) هي متحققة بدرجة مرتفعة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الأولى بالنسبة

لإجمالي عينة الدراسة، حيث أن من أكثر المعوقات التي تعيق العملية التعليمية هي مقاومة

بعض لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين للتغيير وغياب مفهوم إدارة التغير، تحدث

المقاومة عندما يكون هناك نقص في المعرفة والمعلومات والمهارات والقدرات الإدارية، إذن تتعدد أسباب مقاومة التغير داخل المدارس التعليم الأساسي في الخوف من المجهول وعدم التيقن من أهداف التغير والإصلاح، وأيضاً الخوف من الفشل فقد يخشى معلمي المدارس تجريب ابتكارات جديدة لأنهم غير متأكدين من نتائجها، وعليه يحتاج لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين إلى التواصل والتشاور مع مديرو المدارس، حيث يجب إعطاء لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين فرصة للمشاركة في كل جوانب عملية التغير و أن يعطوا فرصة لتقديم التغذية الراجعة.

٢- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١٢) التي تنص على "قلة المخصصات المالية لتصميم وتطوير البرامج وتجديد البنية التحتية بالمدرسة" (٠.٨٢) هي متحققة بدرجة مرتفعة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث أثبتت العينة الكلية قلة الموارد المالية المعينة على تطوير وتصميم البرامج التعليمية، بالإضافة إلى ضعف التجديد في البنية التحتية بالمدارس التعليم الأساسي، وهذا من أهم الأسباب التي تعيق حركة تطوير والتجديد في المناهج التعليمية، وهذا يؤدي إلى افتقار العملية التعليمية وتقديم منتج غير فعال بالشكل الصحيح، ولذلك لابد من إدارة مدارس التعليم الأساسي الحرص على توافر آليات مناسبة وعملية لمشاركة المجتمع المحلي في المساهمة في المؤسسات التعليمية، وأيضاً إعادة صياغة الهيكل المالي للنظم التعليمية على نحو يضمن الفاعلية من ناحية، وحسن التوزيع وقياس الأداء والمحاسبة على هذا الأساس.

٣- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٨) التي تنص على "ضعف امتلاك لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين للمهارات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصالات الإلكترونية الحديثة" (٠.٨١) هي متحققة بدرجة مرتفعة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على أن لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين بمدارس التعليم الأساسي ليس لديهم القدرة الكافية علي امتلاك المهارات اللازمة في استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة، مما يدل على احتياج التعليم الأساسي إلى إحداث في اختيار لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي الجيد المؤهل للتدريس، وإن لابد أن يكون لديه خبرة كافية بمعرفة كيفية التعامل مع الأجهزة الإلكترونية بشكل أشكالها الحديثة.

٤- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١٣) التي تنص على "ضعف تبني بعض القيادات للتحويل الرقمي" (٠.٨٠) هي متحققة بدرجة مرتفعة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تؤكد أفراد العينة الكلية للدراسة على مدى قصور من جانب بعض القيادات المسؤولة بالعملية التعليمية عن تدني فكرة تبني تفعيل مفهوم التحويل الرقمي بالمناهج التعليمية، والسبب في ذلك يرجع إلى افتقار بعض القيادات المهارات التكنولوجية اللازمة للاستفادة من التحويل الرقمي، قد يتطلب ذلك تدريباً مكثفاً وتوفير الموارد اللازمة لتطوير هذه المهارات.

٥- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١٠) التي تنص على "قلة توافر قاعدة بيانات رقمية للاستفادة منها في التخطيط الاستراتيجي" (٠.٧٨) هي متحققة بدرجة مرتفعة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، هذا يدل على قصور إدارة مدارس التعليم الأساسي في توافر قاعدة بيانات رقمية، بالرغم من الهدف الأساسي هو الاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا يؤكد على نقص المعرفة، يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى الكثير من المعرفة والتدريب والخبرة بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات رقمية لتسهيل تنفيذ العملية التعليمية بكل سهولة.

٦- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١١) التي تنص على "قلة البرامج التدريبية الرقمية التي توفرها إدارة المدرسة للمعلمين" (٠.٦١) هي متحققة بدرجة متوسطة، وقد جاءت العبارة في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهذا يدل على عدم وضوح العبارة لدى أفراد العينة، إن هناك عجز من إدارة المدرسة في توافر البرامج التدريبية الرقمية للمعلمين مما يؤدي إلى بطء سير العملية التعليمية.

٧- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٣) التي تنص على "جاءت ثقافة الرقمنة نتيجة إجراء تحليل بيئي عن احتياجات لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي لهذه الثقافة المرنة" (٠.٦٠) هي غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، إن هناك عجز من قبل لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي في فهم مفهوم ثقافة الرقمنة وكيفية إجراء تحليل بيئي متخصص بمدى احتياجات لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي، و هذا من أكبر المعوقات التي تقابل التخطيط الاستراتيجي في عدم وجود أشخاص مؤهلة ومتدربة على معرفة طبيعة وأهمية ثقافة الرقمنة، وعليه لابد من عقد ورش عمل وندوات ولقاءات لشرح مفهوم الثقافة

الرقمنة، وأيضاً و تدريبهم على تفعيلها في المناهج التعليمية، وبذلك تختلف السابقة مع دراسة " رمضان محمود عبدالقادر، ٢٠١٩م".

٨- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (١) التي تنص على " وجود رؤية واضحة لنشر ثقافة الرقمنة لدى معلمي " (٠.٤٤) هي غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث أن هناك قصور في وجود رؤية واضحة لنشر ثقافة الرقمنة لدى معلمي التعليم، والسبب في ذلك إهمال من إدارة المدرسة علي حث لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين من تطوير وتنمية مهارات الاطلاع علي كل ما هو جديد يطرأ علي المنظومة التعليمية، وأيضاً قلة وجود المعلومات والمصادر المعينة علي نشر مفهوم ثقافة الرقمنة، واعتمادهم على اتباع الطرق التقليدية المتعارف عليها.

٩- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٢) التي تنص على " تتوفر رسالة واضحة المعالم لثقافة الرقمنة لدى لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين " (٠.٥٨) هي غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة التاسعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، وهناك قصور في توافر معالم ثقافة الرقمنة بشكل واضح لدى لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين بمدارس التعليم الأساسي، والتردد في استخدام الأدوات التكنولوجية بسبب اعتياد الأمر دونها، والخوف من أن تؤدي لنتائج عكسية تؤثر سلباً على العملية التعليمية، وعليه لابد من تثقيف لدى العاملين بمدارس التعليم الأساسي ين بالثقافة الرقمنة في التعليم، وجعلها ثقافة راسخة، ومساعدتهم على فهم الإيجابيات التي يمثلها توظيف التكنولوجيا في التعليم.

١٠- بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٦) التي تنص على " يوجد خطة متابعة وتقييم للتأكد من تنفيذ الخطة الموضوعية " (٠.٥٧) هي غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة العاشرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث أن هناك ضعف في تواجد خطة للمتابعة والتقييم، وذلك بغرض التأكيد من تنفيذ الخطة الموضوعية، و هذا يدل على ضعف امتلاك خبرة بشرية متخصصة في تفعيل ذلك في مدارس التعليم الأساسي، على الرغم من عملية المتابعة والتقييم تسمح للمخططين وواضعي السياسات والبرامج الكشف عن مدى نجاح الوسائل والطرق التي يستخدمونها في تحديد وتعريف إنجازاتهم.

١١ - بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٧) التي تنص على "يتوفر البنية التحتية اللازمة لنشر ثقافة الرقمنة" (٠.٥٧) هي نسبة غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الحادي عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، هذا يدل على ضعف البنية التحتية اللازمة لنشر ثقافة الرقمنة بمدارس التعليم الأساسي، وذلك بسبب عدم وجود أجهزة مجهزة بالوسائل التعليمية الحديثة والمناسبة لتلبية متطلبات التعليم الحديث، بالإضافة إلى تراجع الإنفاق على العملية التعليمية.

١٢ - بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٥) التي تنص على "يتوفر خطة تنفيذية واضحة" (٠.٥١) هي نسبة غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثاني عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تؤكد أفراد العينة الكلية أن هناك إهمال في توافر خطة تنفيذية واضحة.

١٣ - بلغت نسبة متوسط الاستجابة لعينة الدراسة الكلية حول العبارة رقم (٤) التي تنص على "وجود أهداف واضحة ومحددة لثقافة الرقمنة لدى العاملين بالمدرسة" (٠.٤٤) هي غير متحققة، وقد جاءت العبارة في المرتبة الثالث عشر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، إن هناك إهمال في وجود أهداف واضحة ومحددة لثقافة الرقمنة لدى العاملين بالمدرسة.

اتضح من نتائج المحور وجود معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية ثقافة الرقمنة لدى معلمي التعليم الأساسي، حيث جاء متوسط نسبة الاستجابة حول عبارات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية ثقافة الرقمنة لدى معلمي التعليم الأساسي (٠.٧٠) ويشير إلى تحقق عبارات هذا المحور.

تصور مقترح لتطوير أداء العاملين بمدارس التعليم الاساسي

تواجه الانظمة التعليمية العالمية تغيرات في جميع المجالات، من التحديات والتغيرات الاجتماعية والإقتصادية والعلمية والتكنولوجية، مما فرض على هذه الأنظمة أن تبحث عن نماذج وإستراتيجيات للنهوض ببلدانها ومواكبة التغيرات المتسارعة، ولن يتأتى هذا إلا بتطوير المنظومة التعليمية وتحديث أدوارها ووظائفها وتعامل، مع هذه التغيرات والتحديات والتحديات العالمية، واستجابة للمتطلبات المحلية، وفي إطار العقلانية والمنهجية العلمية في التعامل مع مفردات التحديث وتوجه في إطاره كافة الطاقات وخطوات تنفيذ وإجراء تنطويرو تخطيط إستراتيجي شامل، واستغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف والغايات المرغومة في بناء نظام مؤسسى حديث

وذلك بتطوير اداء العاملين بيه وجعله قادر على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، ومستوى جودة عالية يتم من خلالها تحقيق مقومات التحديث والتطوير للقائمين بالعملية التعليمية .

اهداف التصور المقترح :

تقديم مجموعة من المبادئ وتقديم فلسفة إدارية معينة ويتضمن عدة محاور أساسية تهدف إلى دفع عجلة التحسين المستمر وتحقيق جودة اداء العاملين في مدارس التعليم الاساسى وتحقيق تخطيط مستقبلي ورؤية مستقبلية جديدة لتطوير مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يساعد على تقديم الاداء المؤسسى وتطوير اداء العاملين

محاور التصور المقترح :

- أولاً: تدعيم دور التخطيط الاستراتيجي في مجال شئون التعليم والطلاب .
- ثانياً : تدعيم دور التخطيط الاستراتيجي في مجال شئون العاملين .
- ثالثاً: تدعيم دور التخطيط الاستراتيجي في جال المشاركة المجتمعية والخدمات المقترحة للمجتمع المحيط .

آليات تطبيق التصور المقترح :

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي في الوصول إلى غايته وتحقيقه أهدافه يكمن في توافر مجموعة من الشروط الضرورية وتوافر تلك الشروط يؤدي إلى نجاح الجهود المبذولة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتساعد المؤسسة في أن تكون أكثر فعالية في تقليل احتمالات الفشل، وهذه الشروط هي:

- ضرورة توافر مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي المدرسي مثل: وجود مدراء ذوي خبرة في هذا المجال، وأنظمة معلومات، ونظام الاتصال، وتوفر الموارد المالية وغيرها.
- وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسئولية هذا التخطيط. (بيومي محمد ضحاوي ، مرجع سابق، ص ١٨٦).
- وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية الأخرى.

- اسناد الخطة إلى واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها، وأن يشترك في وضعها جميع العاملين حتى نضمن تفاعل الجميع وحماسهم لتطبيقها.
- قابلية الخطة الموضوعية للتغيير والتطوير والزيادة والنقص، وأن تكون منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور للمؤسسة.
- تركيز الخطة الاستراتيجية على أولويات العمل بها، وأن تكون قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.
- محاولة الإدارة العليا والتنفيذية باستمرار تذليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة وتلقى الاقتراحات من خلال التغذية المرتدة. (أحمد محمود محمد الزنغلي، مرجع سابق، صفحة ٧٨)
- توافر كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرس سواء كانت مادية أو بشرية أو تنظيمية، والتي لا بد من توافرها حتى يمكن الأخذ بهذا النوع من التخطيط فكرياً وتصميمياً وممارسةً وتطبيقاً. (سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص ١٠١-١٠٣)
- ويجمع أهم العوامل التي يجب توافرها لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المؤسسة ومن أهمها : (علي محمد بني مصطفى،، ٢٠١٧م، صفحة ٩٦ - ٩٨)
- توافر التفكير الإستراتيجي: حيث يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الإستراتيجي، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق وتطوير أفكار خلاقة جديدة
- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية : فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي فهي تدعم جهود المدير الإستراتيجي عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولا بد أن يتسم نظام المعلومات بالدقة والشمولية وتوافرها في الوقت المناسب.
- توافر نظام للحوافز: يجب أن يوجد نظام للحوافز يرتبط بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة، وأن يكون نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً للعاملين بالمؤسسة.
- توافر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام للإدارة المالية، لأن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

- توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتسهيل أسباب العمل بدلاً من تعقيده أو تعطيله. (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ٣٠٧)

ويتضح مما سبق أن عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي تتوقف علي متطلبات هامة لنجاح التخطيط ومن أهمها وجود إدارة كل من يعمل بها يؤمن بأهمية وجود التخطيط الاستراتيجي للمدرسة وهيكل تنظيمي واضح ومناسب للمدرسة، أيضا توفير الإمكانيات المادية وذلك بغرض تنمية المهارات التي تساعد علي القيام بهذا التخطيط وحرص إدارة المدرسية علي توفير البيانات الخاصة بالمدرسة لمعرفة من خلالها أوجه القصور والعمل علي جمع الحلول المناسبة لتحقيق المدرسة أفضل خدمة تعليمية، والحرص علي العمل بروح الجماعي والمشاركة الفاعلة عند أخذ آراء كل العاملين بالمدرسة والألتزم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية علي أكمل وجه ممكن وذلك بهد الوصول إلي مستوى يحقق من خلاله ميزة تنافسية تميزه عن باقي المدارس الأخرى .

هناك ايضا متطلبات تطبيق التصور المقترح :

متطلبات تشريعية وقانونية تتمثل فيما يأتي:

تطوير القوانين واللوائح بما يحقق المرونة المطلوبة في أداء إدارات التربية والتعليم بان كل الذى يساهم في تحسين مستوى أداء في ضوء مدخل التمكين الإداري، من خلال منحه المزيد من الاستقلالية المالية والادارية، إصدار اللائحة تنظيمية وإدارية تنظم أعمال ومهام إدارات التربية والتعليم [تطبيق وتفعيل القوانين الموجودة وتحديثها بما يواكب المستجدات في عالم تطوير اداء جميع العاملين بمدارس تعليم الاساسى

متطلبات مالية ومادية ومعنوية تتمثل فيما يأتي:

تخصيص الدعم المادي والمعنوي الكافي لتطبيق التصور المقترح تشجيع ودعم العاملين المتميزين ماديا ومعنويا توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا اتصالات والمعلومات لتسجيل البيانات وتحليلها إدارة مواردها المالية او مهنيًا تأهيل إدارات التربية والتعليم لتصبح قادرة ذاتيا. متطلبات إدارية وتتمثل فيما يأتي :

التزام ودعم الادارة العليا ممثلة بوزارة التربية والتعليم، واقتناعها بأهمية تطبيق التصور المقترح تغييرات جادة في السياسة التعليمية والتربوية والتعليمية تؤكد الامركزية، والحد من البيروقراطية البدء بوضع الخطط والبرامج الكفيلة بالتطبيق الناجح والتيسير في جميع مراحل تطبيق التصور المقترحة تعيين قيادات تتسم بالخبرة والكفاءة والحيوية والحماس لتطبيق التصور المقترح [وضع خطط استراتيجية، وتنفيذية إدارات التربية

والتعليم لمواكبة مستجدات العصر، وملبية لإحتياجات التنمية، والعمل على تنفيذها وإعادة بناء كافة إدارات التربية والتعليم، من خلال الاستعداد الثقافي و المفاهيم والقيم المطلوبة إحداث التغيير، مثل المبادرة وتحمل المسؤولية،، والتبادل المعرفي والتعلم من الآخرين، تحسين الوسائل التي تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة العاملين بمدارس التعليم الاساسى

متطلبات بشرية وتدريبية :

وتتمثل المتطلبات الادارية والتدريبية فيما من العناصر الادارية المؤهلة والمدرمة اللازمة لتفعيل العمليات وتوفير التدريب المستمر لكافة العاملين فى إدارات التربية والتعليم كل فيما يخصه تنظيم برامج تدريبية لتوظيف التكنولوجيا و المعلومات واتصالات تنمية الموارد الادارية وزيادة مهاراتها وقدراتها واستثمار طاقاتها المعرفية والذهنية والفكرية في إبداع وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير ،وقواعد السلوك الاجتماعي للعاملين المرتبط بالعمل في مدارس التعليم الاساسى

تعقيب

التخطيط الاستراتيجي المدرسي يمكن الاستفادة منه على مستوى المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها والتغلب على المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف التعليمية على مستوى المدرسة كوحدة ممثلة للنظام التعليمي من تحقيق جودة الأداء ومخرجات العملية المدرسية من أنشطة تعليمية مدرسية ومجتمعية تعمل على رفع مستوى الأداء المدرسي حيث يتضمن رؤية ورسالة للمؤسسة، والتي تعد قيماً وطموحات لجميع العاملين فى المدرسة والمجتمع المحيط تسعى المؤسسة لتحقيقها، وأهداف استراتيجية تعبر عن رؤية ورسالة المدرسة، وتعد موجّهات عامة للمجالات المدرسية التي يجب تطويرها وتحقيقها على المدى القريب والمتوسط والبعيد والتي يتم تحديدها من خلال تحليل بيئى داخلي وخارجي، لتكون الأهداف منبثقة عن فجوات أداء واقعي للمؤسسة ومعبرة عن طموحات المجتمع المدرسي وقيادته والمستقبل المأمول تحقيقه لتحديد مكانة المدرسة الحالية والمستقبلية.

كما ركز البحث علي أهداف ومبررات وتوصل إلي أن خلال خطة تنفيذية تحول الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف يمكن ترجمتها وتحقيقها من خلال أنشطة وفعاليات مدرسية ومجتمعية ونقل واقع الأداء إلى التحسين المستهدف الوصول إليه وذلك من خلال خطوات محددة تبدأ بالرؤية والرسالة والأهداف وصياغة خطة إستراتيجية وخطة تنفيذية وتنتهى بعمليات الرصد والتقييم لتحديد مستوى الإنجاز من خلال تقارير أداء سنوية يتم ترجمتها والإعلان عنها عبر وسائل الإعلام

المحلية داخل المدرسة والمنطقة التعليمية والمجتمع المحيط لتبنى على مؤشرات خطط التحسين والضمان المدرسية لجودة الأداء المدرسي.

وتناول التخطيط الاستراتيجي المدرسي، فتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهداف ومبررات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وخطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، كما تطرق البحث إلى مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، كما ركز مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي ومعوقات تطبيقه ومتطلبات تطبيقه وتناول أيضا دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في مدارس التعليم الاساسي.

التوصيات :

- إكمال جميع العمليات والإجراءات المختلفة بشكل متكامل.
- توفير التجهيزات المادية اللازمة لعمليات الرقمنة بالمدرسة.
- توفير البنية التحتية المناسبة من الشبكات ومزودي خدمة الإنترنت والتقنيات وغيرها.
- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية والتقنية؛ لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.
- توافر قيادات مدرسية، ومعلمين تتفاعل بكفاءة ومهارة مع التكنولوجيا من خلال وظائفهم التدريسية والبحثية، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- استقطاب الكفاءات الرقمية بهدف تعزيز القدرات اللازمة لتحقيق الرقمنة.
- التنمية والتدريب التكنولوجي المستمر لقدرات ومهارات لمعلمي التعليم الأساسي؛ لتلبية متطلبات العصر الرقمي سريع التغير.
- اختيار العناصر المؤهلة، وذوي الكفاءة والخبرة في المجال التكنولوجي لتدريب وتنمية العاملين بالمدرسة .
- إيمان واقتناع العاملين بالمدرسة بحتمية التغيير الرقمي، وضرورته في تغيير نمط الحياة، ومسئوليتهم المجتمعية للقيام بدورهم المتوقع في نشر ثقافة الرقمنة في المجتمع المصري.

مراجع البحث

المراجع العربية

١. المؤمني، خالد، وعدنان بدرى رزق الابراهيم 'دور التخطيط التربوي فى تطوير التنمية المهنية للمعلمين ،رساله ماجستير ،جامعة اليرموك ،ارب ٢٠٢٣
٢. التعليم الجامعي، مجلد (٨)، العدد (١٩)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ٢٠١٥م.

٣. السيد علي جمعه، "تأثير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية علي عملية التخطيط التربوي، دراسات تربوية ونفسية"، مجلة كلية التربية، ع (٩١)، جامعة الزقازيق، أبريل ٢٠١٦ م.
٤. بيومي محمد ضحاوي، وآخرون، التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤية مستقبلية ونماذج تطبيقية، القاهرة: دار الفكر العربي ٢٠١١ م.
٥. حمد عبد الخالق مدبولي، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ٢٠١١ م.
٦. حسين عبد العظيم خاطر، " التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرس كمدخل لتحقيق معايير الجودة والاعتماد في ضوء مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٧ م، ص ص ١٠١ - ١٠٢.
٧. رضا ابراهيم المليج، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفكر، ٢٠١١،
٨. رافدة الحريري، اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٣ م، ص ١٩٨ - ٢٠٠.
٩. سعيد أحمد سليمان، وآخرون، دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، برامج جوائز الامتياز المدرسي، القاهرة، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع هيئة المعونة الأمريكية ٢٠١٦ م، ص ٣
١٠. صالحة عيسان، وياسر فتحي هنداوي، " تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنه عمان"، مجلة العلوم التربوية، الجزء (١)، العدد (٢)، عمان، ٢٠١٤ م.
١١. صالح احمد عباينه: التخطيط التربوي المعاصر، بين النظرية والتطبيق دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان، الاردن ٢٠١٥ م ص ٢٥١
١٢. عماد الدين محمد الحسن، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية: جامعة الخرطوم نموذج تطبيقي، المجلة العربية لضمان جودة (١) خالد مطهر العدوانى، دليل فرق التطوير المدرسي في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة وفقاً لمعايير الجودة، الجمهورية اليمنية - وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ م.
١٣. علي داود محمد الشاعر، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، (الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧ م.
١٤. عفاف محمد جايل، " التخطيط الاستراتيجي لتنمية مهارات خريجي التعليم الجامعي لمواجهة المتطلبات المتجددة لسوق العمل في ضوء اقتصاد المعرفة"، مستقبل التربية العربية، المجلد. (٢٢)، العدد (٩٥)، ٢٠١٥ م.

١٥. فؤاد أبو حطب، آمال صادق، **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم الإنسانية والتربوية والاجتماعية**، الطبعة الرابعة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٠.
١٦. محمد ناصر الببشي، **التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرسي مفاهيم وتطبيقات**، الرياض : جريدة الرياض، ٢٠١٧م.
١٧. محمد صبري حافظ، والسيد السيد البحيري، **تخطيط المؤسسات التعليمية**، ط٣، القاهرة : عالم الكتب ٢٠١٦ م .
١٨. مصطفى أحمد عبدالله، **استراتيجية نهضة التعليم من التخطيط إلى التقييم**، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، ٢٠٢٠م.
١٩. محمود محمد أحمد، **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفعالة**، عمان، دار اليازوري: ٢٠٠٨ م، ص ٥٢٢
٢٠. محمد ناصر الببشي، **التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرسي مفاهيم وتطبيقات**، الرياض : جريدة الرياض، ٢٠١٧م.
٢١. مصطفى حميد الطائي، **"التخطيط الاستراتيجي المدرسي المدرسي للجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي العربية: دراسة ميدانية على عينة من المتخصصين بالجودة في التعليم العالي (٢٠١٢/٢٠١٣)"**، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد (٧)، العدد (١٨)، ٢٠١٤م.
٢٢. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، **التخطيط الاستراتيجي**، الاسكندرية : دار التعليم الجامعي، ٢٠١٥.
٢٣. محمد حسنين العجيمى الادارة والتخطيط التربوى بين النظرية والتطبيق دار السيرة للنشر , عمان الاردن ٢٠٠٨
٢٤. محمد عبد الخالق مدبولي : **التخطيط المدرسي الاستراتيجي** , مكتبة الدار العربية للكتاب , القاهرة, ٢٠٠١, ص ١٦
٢٥. عثمان دفع الله القاضى : **التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم**, دار العلم والايمان قطر الدوحة ١٠١٠, ص ٢٢
٢٦. علي محمد بني مصطفى، **أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات**، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م، ص ٩٦ - ٩٨
٢٧. نوف خلف محمد الحضرمي، **" دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية"**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس , العدد ٢٤، رابطة التربويين العرب، ٢٠١٢م، ص ٢٠٨.

٢٨. ناهد بهجت محمد ،التخطيط الاستراتيجي المدرسة بين النظرية ومعوقات التطبيق ،دراسة تحليلية مجلة كلية التربية مج ٧٤، ٢٤ (٢٠١٩): ٧٣٥-٧٨٠
٢٩. محمد عبد الغنى هلال :مهارات ادارة الاداء ،مركز تطوير الاداء والتنمية مصر ،١٩٩٦، ص ١١
٣٠. ابراهيم لطفى طلعت :علم الاجتماع والتنظيم دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر ،٢٠٠٧، ص ١٧٨
٣١. راوية حسن :السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية ،مصر ،٢٠٠٤ ، ص ٢١٦

ثانياً: المراجع الأجنبية

32. Allison, M., & Kaye, J, Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2015
33. Drushal, M., "Strategic planning" Encyclopedia of Educational Leadership and Administration. Ed. Fenwick English. (1). Thousand Oaks: Sage References, 2018 .
34. Allison, M., & Kaye, J, Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2019
35. Bell, L, Strategic Planning and School Management: full of sound and fury, signifying nothing. Journal of Educational Administration. 40 (5), 2018
36. Brent, D & Linda E, Strategic planning in school An Oxymoron? School Leadership & Management. 18 (4), 2018
37. Douglas, L, planning Makes perfect, strategic planning begins with involvement Executive Educator vol. 15, No. 01, 2013
38. Lingam, G., Effectiveness of school strategic Planning :The Case if fiji school –International, **Journal of social Behavioral -Education Economic -Business and industrial Engineering** V 1 8, NO7, 2018
39. Machado, M, "Strategic Planning in Portuguese Higher Education institutions", **Planning for Higher Education**, Vol. 34, No. 1, Sep. 2018, pp
40. Del Barrio, G, "The Value of Client Perceptions in University Strategic Planning: An Empirical Research Study", **Industry and higher Education**, Vol. 23, No. 6, 2009, pp. 423-436