

## "ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في ضوء الإعتماد المدرسي"

إعداد الباحثة:

صالحة عبد الله سليمان الطويان

خريجة ماجستير / جامعة بيشة



### ملخص الدراسة؛

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة قائدات المدارس الثانوية في بيئة، وبلغت العينة 57 قائد، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة من قائدات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم بيشة على عبارات محور (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة) قد بلغ (4.51) درجة من (5) والذي يشير إلى درجة (موافق بشدة)، وكان من أبرز ما أوصت به الدراسة ضرورة اشراك قائدات المدارس منسوبي المدرسة حسب قدراتهم في تنفيذ اهداف الخطة الاستراتيجية، و أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة من قائدات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم بيشة على عبارات محور (درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيئة) قد بلغ (4.56) درجة من (5) والذي يشير إلى درجة (موافق بشدة).

**مصطلحات الدراسة:** التخطيط الاستراتيجي، الاعتماد المدرسي.

### المقدمة:

أن السنوات الأخيرة تطورات وتغيرات متسارعة وهائلة تكنولوجية ومعلوماتية، وهذه التطورات ألقت بظلالها على أنشطة مختلف المؤسسات، والمؤسسات التعليمية باعتبارها من أهم مؤسسات المجتمع وأكثرها ارتباطاً بهذه التغيرات، وهذا ما دعاها إلى تبني رؤية وفلسفة جديدة، يتم من خلالها تحديد ماهية رسالتها، ووظيفتها، وبرامجها التي تمكنها من استيعاب هذه التغيرات التكنولوجية، والتكيف معها، والاستفادة منها، وتطويرها من خلال عدد من المداخل والأساليب، ومنها التخطيط الاستراتيجي الذي بدأ أو خطواته في مجال التربية في أواخر ثمانينات القرن العشرين، وكان من أبرز دواعي ظهوره كثرة التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية، حيث يعتبر عاملاً مهماً في توقع الظروف المستقبلية، والتهيؤ لها، ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لتطور المؤسسات المدرسية، وتحقيق تطلعات الشعوب وآمالهم، وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات المتاحة في التعليم، بل يعتبر أيضاً أسلوب علمي في معالجة المشكلات التربوية والتطورات بها (عبد الحي، 2006، 43).

وهذا ما دعا المؤسسات التعليمية إلى الأخذ بالاعتماد المدرسي، حيث أن معايير الاعتماد المدرسي تلعب دوراً هاماً في تطوير العملية التعليمية، وأضاف نقلة نوعية للمدارس التي طبقت معايير الاعتماد المدرسي، حيث أصبحت هذه المدارس ترتب أوضاعها، وتعيد تنظيمها على أسس علمية تربوية منهجية (العجومي، 2018، 1).

فجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي باعتبار التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاعتماد المدرسي، حيث يرتبط التخطيط الاستراتيجي في أهداف العامة والتفصيلية، وبرامجه ومؤشرات تحقيق أهداف بمعايير الاعتماد المدرسي، لضمان إعداد خطة استراتيجية جيدة..

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع مستوى التعهد والالتزام نحو المؤسسة وأهدافها، إضافة إلى أنه يؤدي إلى إيجاد إطار مفاهيمي يقود ويدعم إدارة المؤسسات وتوجيهها إلى صنع القرارات (الداود، 2013، 273)، وتسعى المؤسسات التعليمية متمثلة بالمدارس جاهدة إلى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، لأنه يؤدي إلى تحديد مسار العمل، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية والتربوية (الجندي، 2002، 121).

وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق نجاح العمل المدرسي من خلال قدرته على تشخيص المدرسة ووضع تصور مستقبلي للعمل الاستراتيجي داخل المدرسة وأنه لا يمكن لأي مدرسة أن تتجح في تحقيق أهدافها، وتواكب متغيرات العصر، وتلبي تطلعات الدولة والمجتمع دون أن يكون لديها خطة استراتيجية واضحة، وهذه الخطة يجب أن ترتبط بشكل مباشر بالاعتماد المدرسي، لما يضمنه من كفاءة عامة في مختلف جوانب العمل في المدرسة إلا أن كثير هناك العديد من الدراسات السابقة أشارت إلى وجود قصوراً في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان للتخطيط، وهذا ما أشارت إليه نتائج كثير من الدراسات السابقة منها دراسة الشامسي (2010)، ودراسة اليعربي (٢٠١٣) ودراسة (الهاشمي) (2020) إلى وجود عدد من السلبيات وأوجه القصور تمثلت في قصور في إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته وأهميته في العمل المدرسي.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما درجة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة؟
2. ما درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الثانوية في بيئة؟
3. ما درجة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، التخصص)؟

#### فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي تعزى للمتغيرات لمتغير (العمر)
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي تعزى لمتغير (التخصص).

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف العام التالي: التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي. ويتفرع عنه الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة.
2. التعرف على درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الثانوية في بيئة.
3. التعرف على درجة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي.
4. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، التخصص) من عدمه.

### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة النظرية من خلال التالي:

1. التطرق لموضوع يساهم في رفع مستوى الأداء في المدارس وهو الاعتماد.
2. عدم وجود دراسات سابقة تربط بين متغيرات الدراسة حسب إطلاع الباحثة.
3. إثراء المكتبة العربية بما تقدمه من نتائج وتوصيات.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تزويد القائادات والمعلمات في المدرسة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاعتماد المدرسي.
2. من المؤمل أن يساهم هذا البحث في دفع الموظفين في المدارس إلى ممارسة صحيح للتخطيط الاستراتيجي والاعتماد المدرسي.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الميدانية في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة الميدانية على قائدات المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021).

#### مصطلحات الدراسة:

#### التخطيط الاستراتيجي:

الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية (الظاهر، 2009م، 75).

وتعرفه الباحثة بأنه عملية منظمة وعلمية تتم بشكل ممنهج عبر تحديد أهداف معينة لتحقيقها عبر فترات قصيرة وطويلة، ووضع البرامج والأنشطة التي تحقق هذه الأهداف، في ظل وجود مؤشرات للتحقق من مدى تحققها.  
الاعتماد المدرسي:

عملية ضمان الجودة التي بموجبها يتم فحص الخدمات والعمليات والبرامج التعليمية من قبل وكالة اعتماد تابعة للدولة، أو لجهة خارجية، لتحديد ما إذا تم استيفاء المعايير المعمول بها، والتي يمكن من خلال استيفائها يتم منحها الاعتماد من قبل وكالة، أو مركز ضمان الجودة الاعتماد المدرسي (الريادي، 2020م، 105).

وتعرفه الباحثة بأنه مجموعة من المعايير والمؤشرات الموضوعية لضمان تحقيق الجودة في عملية التعليم من قبل الجهات المسؤولة.

### الإطار النظري:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعددت تعريفات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدة عوامل من أهمها طبيعة نشاط المنظمات وأهدافها ومدى الحريات الممنوحة لها، فيعرفه (Bryson, 2003, 5) بأنه الجهد المنظم من صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة وما تفعله ولماذا تفعله.

كما عرفه (Campbell, 2003, 230) بأنه عبارة عن عمليات تنصب على تقرير أهداف المنظمة، وعلى التغيير في تلك الأهداف، وعلى الموارد التي تستخدم.

كما يعرف بأنه عملية علمية نظامية تقوم على رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تحققه المؤسسة أو الكيان أو الجهة في مدة زمنية محددة منطلقاً من الحاجات وتحديد الأولويات لتحقيق التطور والنماء والجودة (البركي، 2016م، 104).

ومن خلال التعاريف السابقة يظهر أن التخطيط الاستراتيجي هي عملية تهدف مستمرة لتحقيق الأهداف وتحسين الوضع القائم.

مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

يستند التخطيط الاستراتيجي كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن تحديد هذه المبادئ بالتالي:

#### 1- الواقعية:

ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات، وهذا يعني أن يتعد التخطيط عن المثالية لأنه هنا يتعارض مع كل الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة ومنها البعد الثقافي والذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي بالمجتمع من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية (العجمي، 2008م، 102).

#### 2- الالتزام:

حيث أن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة للتنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وتنفيذه وفق جدول زمني حدد سلفاً والمقصود بالالتزام بالأهداف الموضوعه للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ (الجبر، 2002م، 38).

#### 3- الشمول:

أن لا يقتصر التخطيط على جانب واحد، ولا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر اجتماعية في بنية متكامل، وأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كل واحد لا يتجزأ ومن ثم فإن التجزئة شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط (العجمي، 2008م، 104).

#### 4- الاستمرارية:

أي الربط بين مختلف عمليات التخطيط، وما يتبعها من خطط، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملة لها وبين ما يتبعها من خطط قادمة، أي أن يكون التخطيط دورة متكامل فيها البدايات مع النهايات، وكل عملية مرتبطة بالأخرى (الحريري، 2007م، 90).

#### 5- المرونة:

أن تكون الخطة قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، إذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة، والمرونة تعني تغيير الوسائل وليس الأهداف وإلا يتناقض ذلك مع مبدأ الالتزام، ومبدأ المرونة والاستمرارية متلازمان إذ من دون المرونة في تبديل وسائل التنفيذ لا يمكن الاستمرار في تنفيذ الخطط المدرسية (الجبر، 2002م، 43).

وتضيف الباحثة أن هذه الخطوة تضمن مواكبة التخطيط للمتغيرات في العالم الخارجي الذي تقع ضمن نطاقه المؤسسة، وتسعى لتحقيق أهدافه.

#### 6- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:

أي يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة، واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ، بينما لا مركزية التنفيذ تعني أن يترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للجهة المنفذة، وهذا لا يعني أن جهة التنفيذ لم تشارك في وضع الخطة واتخاذ القرارات بشأنها بل على العكس (الجبر، 2002م، 43).

#### 7- المشاركة:

والمقصود بالمشاركة ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط، والمقصود مشاركة جميع أفراد المجتمع في تنفيذ خطط التنمية (حجي، 2002، 21).

#### 8- التنسيق:

ويقصد به أن تتكامل أجزاء الخطة وتعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واع والخارجية كخطة قومية، ويتم ذلك بالتنسيق ما بين الأهداف التي ترمي الخطة إلى تحقيقها أو بين الوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ، وكذا بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها (حجي، 2002، 22).

#### 9- سهولة التنفيذ والمتابعة:

يقضي تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ، بمعنى أن تتضمن ترجمة الخطة إلى إجراءات عمل وخطط أكثر تفصيلاً إلى مستوياتها الدنيا ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفاء مع تحديد واضح للمهام (الصمادي، 2015، 78).

#### فوائد التخطيط الاستراتيجي:

1. طرح القضايا الاستراتيجية أمام الإدارة العليا لمراجعتها.
2. تحديد وتحليل الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
3. تحديد القيم الأساسية، والغرض من إنشاء المؤسسة، ووضع أهداف وغايات لها.
4. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2013، 15-16).

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في نقاط عدة أبرزها ما يلي:

1. أنه يعمل على توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.
2. يزيد سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، ويرشد تخصيصها في حدود القيود المفروضة.
3. يساعد على دراسة عوامل البيئة الخارجية، وتشخيص آثارها على العمل، وتحديد القيود التي تفرضها، وتحديد الفرص المتاحة، واستنباط أساليب التعامل معها.

4. يحقق القدرة على التأثير والقيادة، وألا تكون قرارات المؤسسة مجرد ردود أفعال للأحداث الجارية.
5. يحقق التناسق بين مختلف النشاطات والالتزام أهداف المؤسسة الاستراتيجية (خطاب، 1985، 47).

#### مراحل عملية التخطيط:

يمكن تحديد المراحل بالتالي:

1. إعداد الخطة:

- التحديد المسبق للغايات والأهداف المطلوب الوصول إليها.
- تحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
- وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الهدف.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
- تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه النشاطات.

2. اعتماد الخطة.

3. تنفيذ الخطة.

4. متابعة تنفيذ الخطة.

5. مراجعة وتقييم الخطة (لبد، 2016م، 16).

وترى الباحثة أن هذا الخطوات لا يمكن الاستغناء عنها، وقد ينتج عن الخطوة الخامسة إعادة العمل بأحد الخطوات السابقة، خصوصاً إذا ما اقترن ذلك بوجود أخطاء أو انحراف عن مسار الأهداف الموضوعة.

#### نماذج التخطيط الاستراتيجي:

##### (1) نموذج ستينر Steiner

يقدم ستينر Steiner هذا النموذج الذي يطلق عليه "النموذج الوظيفي" حيث يرى ستينر أنه قابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية نظراً لتمتعها بالمرونة القابلة للتعديل والتغيير حسب ظروف المنظمة، بالإضافة إلى كونه يشمل عناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي الأساسية، ويتكون نموذج ستينر Steiner للتخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العمليات تتم من خلال ثلاث مراحل هي على التوالي : ( Bryson,2003, 45 ):

1- مرحلة المقدمات المنطقية.

2- مرحلة تشكيل الخطط.

3- بمرحلة التنفيذ والمراجعة.

##### (2) نموذج جودستين Goodstein

يرى أصحاب هذا النموذج أنه ينطبق على المنظمات الحكومية وغير الربحية، حيث يتميز بقابليته للتطبيق والتنفيذ، إضافة إلى تركيزه على القيم باعتبارها الميثاق الأخلاقي للمنظمة، وتركيزه على الصورة المستقبلية، ويتكون النموذج من عدة عمليات تمر في مراحل، هي على التوالي : ( Davies,2007, 151 ):

1- مرحلة التخطيط للتخطيط .

2- مرحلة تحديد القيم.

3- مرحلة صياغة الرسالة .

- 4- مرحلة بناء النموذج وتشمل تحليل الأداء وتحليل الفجوات .
- 5- مرحلة وضع الخطة التنفيذية .
- 6- مرحلة إعداد خطط الطوارئ والخطط البديلة .
- 7- مرحلة التطبيق أو التنفيذ .

### (3) نموذج كوفمان Kaufman

يطلق على هذا النموذج، الذي تنبأه كوفمان Kaufman اسم النموذج الشامل، حيث يمتاز بربط المنظمة بالمجتمع الخارجي والذي هو أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي، ولذلك استخدمت العديد من المنظمات غير الربحية والمؤسسات التربوية هذا النموذج، وينقسم نموذج كوفمان Kaufman للتخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات تنقسم فيها عمليات التخطيط الاستراتيجي، تلك المستويات هي كالتالي: ( Davies,2007, 89 )

1. مستوى النظرة الكلية

2. مستوى التخطيط

3. مستوى التطبيق والتطوير

### (4) : نموذج سوات Swot:

وتعود (S) و (W) إلى العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تمثل (S) عناصر القوة، بينما تمثل (W) عوامل الضعف فيها، أما (O) و (T) تمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية، حيث تمثل (O) الفرصة المتاحة، بينما تمثل (T) المخاطر والتهديدات التي تعمل ضد محاولات المؤسسة. ويهتم تحليل سوات بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية بهدف الكشف عن العناصر الاستراتيجية التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة في المستقبل من خلال تحليل سوات (هيبة والسيد، 2016م، ص124).

ثانياً: الاعتماد المدرسي:

مفهوم الاعتماد المدرسي:

يختلف مفهوم الاعتماد المدرسي من دولة إلى أخرى تبعاً لاختلاف طرق وسياقات استخدامه المتعددة، فمفهوم الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية هو عملية تقييم البرامج التعليمية بهدف تحقيق مستوى عال من الأداء في ظل معايير الجودة التي وضعتها بعض الهيئات الخارجية، مثل الحكومة، مجالس ولجان الاعتماد والوزارة (المدني والعمرى، 2013م، ص280). كما يعرف بأنه الاعتراف الذي تمنحه هيئات ضمان الجودة والاعتماد المعنية بالمؤسسات التربوية لمدرسة لديها نظام أو أنظمة فعالة تضمن تحقيق الجودة والتحسين المستمر بما يتفق مع المعايير المنشودة (العجرى، 2018م، ص9).

أهمية تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام:

تبرز أهمية تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في التعليم من كونها تعد مدخلاً للإصلاح والتطوير في مجال العمل الإداري والتعليمي بالمؤسسات التربوية، خاصة المعايير المجربة في الدول المتقدمة التي تسعى جاهدة نحو التميز والتطور العلمي، ومواكبة متطلبات العصر التي تضمن نجاح الفرص المتاحة للمنافسة العالمية من أجل التقدم العلمي والتكنولوجي، وبما يحقق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، وعليه، فقد سعت المؤسسات التعليمية من أجل ذلك إلى إصلاح بيئتها التعليمية والإدارية (العسيري، 2013م، ص332). كما يعمل على تطوير التقييم الذاتي للمدارس بما يتماشى مع نظام ضمان جودة التعليم، لا سيما ما يرتبط بخطط تطوير المدارس والإدارة المدرسية، وخطط التنمية الخاصة بالتعليم، والخطط الاستراتيجية التي تقود المدارس إلى مستقبل أكثر وضوحاً وتأثيراً على

مستوى الأنشطة المختلفة المتعلقة بعملية التعلم والتعليم التي ترضي احتياجات طلابها، وتؤدي إلى تغيير وتحسين أنماط العمل، وتدفع المدارس الأهلية إلى تحسين الخدمات التعليمية (Limu, 2016, 6).

#### أهداف تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس:

- 1- التحقق من استيفاء المدرسة للحد الأدنى من معايير ومؤشرات جودة الأداء المعتمدة.
- 2- مساعدة المدرسة في تحديد نقاط القوة، لتعزيزها ونقاط الضعف لتجاوزها.
- 3- تحقيق جودة المستوى التعليمي للمدرسة، وقدرتها على تحقيق رسالتها التربوية ومصادقتها، من خلال التزامها بالمعايير المعتمدة.
- 4- رفع كفاءات وقدرات العاملين في المؤسسة التعليمية في مجال إدارة الجودة وتطبيق معايير الاعتماد.
- 5- إيجاد نماذج مدرسية يقتدى بها.
- 6- الاستثمار والتوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة والمتوفرة؛ لتحسين مستوى الأداء قياساً بالمعايير المرجعية المعتمدة.
- 7- تنمية الشعور بالمسؤولية والتنافسية الفردية والمؤسسية؛ للنهوض والارتقاء بالأداء على مستوى المعايير المرجعية المعتمدة (الأشول وإسماعيل، 2013، 108-109).

#### وتضيف الباحثة أن من الأهداف ما يلي:

- 1- ضمان تحقيق مستوى عالي من أقل المدارس.
  - 2- رفع المستوى التعليمي لكافة المدارس، وبالتالي الرفع من جودة التعليم ككل.
- #### متطلبات الحصول على الاعتماد المدرسي:

يوجد عدد من الشروط التي ينبغي أن تتوفر في المدرسة قبل التقدم للاعتماد المدرسي، وتكون هذه الشروط بمثابة أسس تعمل عليها المدرسة في يومها الدراسي، ومن هذه الشروط ما يلي:

- 1- وضوح الأهداف.
- 2- وجود خطة تطوير واضحة.
- 3- تحديد الدعم المادي.
- 4- استخدام التقنية التي تدعم عمليات التعلم والتعليم لتكون على اطلاع بالمستجدات.
- 5- تهيئة المناخ المدرسي.
- 6- المقدر على التقويم الذاتي (الشنقطي والسيبي، 2020م، ص306).

#### العلاقة بين معايير الاعتماد المدرسي وتطوير أداء المدارس:

إن تبني معايير الجودة والاعتماد المدرسي في التعليم يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتقليل الأخطاء والإتقان وتحسين مستوى العاملين، كما إن تحقيق المستوى المطلوب يؤدي إلى إرضاء جميع العاملين في المدارس الأهلية بمختلف مستوياتهم ومسؤولياتهم، ويحقق كذلك مستوى عالياً من الرضا لدى المستفيدين، من المتعلمين وأولياء أمورهم والمجتمع ككل، وبما أن الإنفاق على التعليم الأهلي يتم بسخاء من أجل الارتقاء به إلى مستويات عالية، فإنه من الضروري أن يتم الإنفاق على تطبيق معايير الجودة والاعتماد المدرسي وتحقيق أهداف الجودة في التعليم وتحقيق التطوير والتحسين المستمر. (العزاني، 2011م، 46-47).

### الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات العلاقة بمتغير التخطيط الاستراتيجي ووالاعتماد المدرسي، وسوف يتم عرضها وفقاً لتسلسلها التاريخي بالأحدث فالأقدم.

#### أولاً: دراسات التخطيط الاستراتيجي:

دراسة الزهراتي (2021) بعنوان: " درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة بلغت (100) معلم من المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة، وخجت الدراسة بنتائج أبرزها أن درجة وضوح مفهوم ومبادئ الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول اجابات المبحوثين عن محاور الدراسة يرجع الي المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات والمسمى الوظيفي.

دراسة الداود (1436هـ) بعنوان: " نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية تستفيد منه المدارس في بناء خططها الاستراتيجية المدرسية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة مجموعة من الخبراء المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي بعينة بلغت 45 خبيراً، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها التوصل لنموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مكون من خمس مكونات رئيسية هي التهيئة لإعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، والصورة المستقبلية للمدرسة، وبناء الخطة الاستراتيجية، وتحليل واقع المدرسة، وتقييم الخطة الاستراتيجية المدرسية.

دراسة أبو كريم (2013م) بعنوان: "استخدام أنموذج كوفمان (O.E.M) في تحليل واقع المدرسة في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الاعتماد المدرسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الاعتماد الأكاديمي ومعايير، ومتطلباته ودواعي تطبيقه، باعتباره فرصة للتطوير والتحسين وصولاً للتميز. ومن ثم تقصي مشكلة الدراسة الأساسية وهي: ماهية نموذج كوفمان (Kaufman O.E.M) في تحليل الفجوة لواقع عناصر المدرسة وصولاً لتقدير الحاجات سعياً لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها أن هناك متطلبات سابقة للاعتماد الأكاديمي المدرسي يجب تحقيقها. كذلك أظهرت نتائج تقصي مشكلة الدراسة المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها أنموذج كوفمان (Kaufman O.E.M) في تحليل الفجوة لواقع عناصر المدرسة، ومكوناتها وخطوات ومهارات استخدامه، والابعاد الأساسية الواجب تحليلها باستخدام الأنموذج المقترح.

#### ثانياً: دراسات الاعتماد المدرسي:

دراسة الربادي (2020م) بعنوان: "واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي لدى المدارس الأهلية في الجمهورية اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الأهلية والمشرفين والمعلمين في محافظات صنعاء وإب وذمار والبالغ عددهم 781 مديراً و781 مشرفاً و18475 معلماً ومعلمة، وبلغت العينة 80 مديراً و80 مشرفاً و400 معلماً ومعلمة، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها أن درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي على مستوى المجالات ككل كانت بشكل عام "عالية"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58).

**دراسة العجري (2018م) بعنوان: "متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي ومعوقاته في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر القادة التربويين".**

هدفت الدراسة إلى مستوى توافر متطلبات معايير الاعتماد المدرسي ومعوقاته في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر القادة التربويين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة كافة مديري المدارس والمشرفين التربويين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وبلغت العينة 859 مديراً ومديرة، و111 مشرفاً ومشرفة، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها أن مستوى توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر القادة التربويين كان متوسطاً.

**دراسة الرئيس (2017م) بعنوان: " الاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية نموذج مقترح".** هدفت الدراسة إلى عرض معايير للاعتماد المدرسي ثلاث البيئة التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء المعايير العالمية، والتعرف على معوقات ومطالب تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وأيضاً بناء نموذج مقترح للاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري التعليم في مناطق ومحافظات المملكة البالغ عددهم 135 فرداً، واعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وخرجت الدراسة بنتائج أبرزها أن معايير الاعتماد المدرسي التي تلائم البيئة التعليمية بالمملكة العربية السعودية: (التوجه الاستراتيجي، القيادة المدرسية، التعلم والتعليم، إتاحة الفرص للتعلم والتعليم، البيئة التعليمية، ثقافة المدرسة وعلاقات الشراكة لأجل التعلم، الموارد البشرية، الموارد المالية، التحسين المستمر).  
**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض ما سبق من دراسات وأبحاث تناولت موضوعات متعلقة بالدراسة الحالية، سيتم التعقيب عليها وتبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

**تنفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب كالآتي:** -

- **المنهج:** تنفق الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي مع جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة الشنقيطي والسيسي (2020) استخدمت المنهجين الوصفي والنوعي، ودراسة أبو كريم (2013) وثائقي.
- **الأداة:** تنفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع جميع الدراسات السابقة، ما عدا دراسة أبو كريم (2013) مراجع وادبيات.
- **المجتمع:** يختلف مجتمع الدراسة مع جميع الدراسات كدراسة الزهراني (2021) معلمين، ودراسة الداود (2015) خبراء في التخطيط الاستراتيجي، ودراسة الرئيس (2017) كان مجتمعه مديري تعليم، ودراسة العجري (2018) مشرفاً ومشرفة في التعليم، ودراسة الربادي (2020) كان من ضمن عينتهم معلمين ومشرفين، ودراسة الشنقيطي والسيسي (2020) معلمين.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهج البحث المناسب وأداته، وصياغة عباراتها، واستفادت أيضاً في تحديد المشكلة البحثية، وتحديد محاور الإطار النظري وفقراته، والاستفادة من المراجع الوارد بها، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة ما تم الوصول إليه من نتائج، وأثر التخطيط الاستراتيجي والاعتماد المدرسي على ميدان العمل، ومحاولة الانطلاق في هذه الدراسة من حيث توقف الآخرون.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي الذي يعرف بأنه البحث الذي يسعى لوصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يفعله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية (القحطاني والعامري وآل مذهب والعمر، 2010).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة قائدات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم بيشة، وقد تم حصر شامل لمجتمع الدراسة وبلغ 57 قائدة.

### خصائص عينة الدراسة:

#### 1- العمر

#### جدول (1)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 31 إلى 40 سنة.	40	70.2
أكثر من 40 سنة	17	29.8
المجموع	57	%100

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة من قائدات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم بيشة وفقاً لمتغير العمر، وقد اتضح من معالجة البيانات أن (70.2%) من إجمالي أفراد الدراسة اعمارهم من (31 سنة الى 40 سنة)، وهي الفئة الغالبة من بين فئات الدراسة، بينما وجد أن (29.8%) من إجمالي أفراد الدراسة اعمارهم من 40 سنة فأكثر.

#### 2- سنوات الخبرة:

#### جدول (2)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات.	12	21.1
أكثر من 10 سنوات	30	52.6
من 5 إلى 10 سنوات.	15	26.3
المجموع	57	%100

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد الدراسة من قائدات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم بيشة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد اتضح من معالجة البيانات أن (52.6%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، وهي الفئة الغالبة من بين فئات الدراسة، بينما وجد أن (26.3%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات)، بينما وجد أن (21.1%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.

**3- التخصص:**
**جدول (3)**

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة
تخصص علمي	10	17.5
تخصص نظري	47	82.5
المجموع	57	%100

يوضح الجدول السابق رقم (8) توزيع افراد الدراسة من قائدات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم بيشة وفقاً لمتغير التخصص ، وقد اتضح من معالجة البيانات أن (17.5%) من اجمالي افراد الدراسة تخصصهم (تخصص نظري)، وهي الفئة الغالبة من بين فئات الدراسة، بينما وجد أن (17.5%) من اجمالي افراد الدراسة تخصصهم (تخصص علمي)، وهي الفئة الأقل من بين فئات الدراسة.  
**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة الاستبانة أداة لها، وتأكدت الباحثة من صدقها الظاهر من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من الخبراء وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وتم التعديل على أداة الدراسة واعادها بصورتها النهائية في ضوء مقترحاتهم، حيث أشاروا إلى تعديل بعض العبارات، وحذف بعضها، وإضافة أخرى، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية) لعينة الدراسة، وتشمل: المؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة.
- الجزء الثاني: محاور الاستبانة الثلاثة، وهي:

**المحور الأول:** درجة تفعيل مديرات المدارس لبعد الاحترام لدى الطالبات، ويضم (8) ثماني عبارات.

**المحور الثاني:** درجة تفعيل مديرات المدارس لبعد الحماية لدى الطالبات، ويضم (8) ثماني عبارات.

**المحور الثالث:** درجة تفعيل مديرات المدارس لبعد التواصل مع الآخرين لدى الطالبات، ويضم (8) ثماني عبارات.

**صدق الاتساق الداخلي:**

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (4)**

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة " بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.738	9	**0.760
2	**0.707	10	**0.932
3	**0.747	11	**0.879
4	**0.733	12	**0.672

**0.532	13	**0.894	5
**0.777	14	**0.709	6
**0.744	15	**0.882	7
		**0.850	8

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور " درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة " الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتتراوح ما بين (0.532 الى 0.932) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

#### جدول (5)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة" بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.595	9	**0.723
2	**0.723	10	**0.822
3	**0.746	11	**0.765
4	**0.795	12	**0.705
5	**0.726	13	**0.886
6	**0.715	14	**0.468
7	**0.716	15	**0.578
8	**0.774		

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور " درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة " الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتتراوح ما بين (0.468 الى 0.886) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

**جدول (6)**

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور " درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية)" بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.849	9	**0.811	1
**0.804	10	**0.859	2
**0.950	11	**0.783	3
**0.603	12	**0.835	4
**0.787	13	**0.880	5
**0.834	14	**0.712	6
**0.815	15	**0.930	7
		**0.838	8

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور " درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية)" الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتتراوح ما بين (0.603 الى 0.950) وهي ذات قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

**ثبات أداة الدراسة:**

للتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (7)**

يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	معايير الارتباط بالمحور	معايير الارتباط بالمحور
0.946	15	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة	المحور الاول
0.912	15	درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة	المحور الثاني
0.959	15	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية)	المحور الثالث
0.977	45		الثبات العام لأداة الدراسة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (4) يتضح أن معامل الثبات لمحاول الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.912-0.959)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام (0.977)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج، وتم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الاستبانة، بعد ذلك تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

والجدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة لعبارات الاستبانة:

### جدول (8)

المتوسط الحسابي ودرجة التفعيل

المتوسط الحسابي	درجة التفعيل
4.2 فما فوق	موافق بشدة
من 3.4 الى أقل من 4.2	موافق
من 2.6 الى أقل من 3.4	محايد
من 1.8 الى أقل من 2.6	غير موافق
أقل من 1.8	غير موافق بشدة

ولخدمة أغراض البحث وتحليل النتائج اعتمدت الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- اختبار "مان ويتني" (Mann-Whitney U) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

### نتائج الدراسة:

نتائج إجابة السؤال الأول؛ والذي ينص على: " ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئته؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

**جدول رقم (9)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول قائدات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم بيشة على العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق				غير موافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
موافق بشدة	9	0.50	4.49	49.1	28	50.9	29	0	0	0	0	0	0	1	تمارس قائدات المدارس التخطيط الاستراتيجي بالعمل.
موافق بشدة	13	0.50	4.42	42.1	24	57.9	33	0	0	0	0	0	0	2	تقوم قائدات المدارس بالعمل على توفير الموارد اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
موافق بشدة	12	0.50	4.44	43.9	25	56.1	32	0	0	0	0	0	0	3	تشجع قائدات المدارس منسوبي المدرسة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
موافق بشدة	3	0.53	4.58	59.6	34	38.6	22	1.8	1	0	0	0	0	4	تسعى قائدات المدارس إلى التوعية بأهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير العمل.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبرة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق				غير موافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
موافق بشدة	10	0.60	4.47	50.9	29	47.4	27	0	0	1.8	1	0	0	5	تعمل قائدات المدارس على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة.
موافق بشدة	2	0.53	4.60	61.4	35	36.8	21	1.8	1	0	0	0	0	6	تقوم قائدات المدارس بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة للتعرف على العوامل التي تؤثر في عملها.
موافق بشدة	14	0.78	4.42	57.9	33	28.1	16	12.3	7	1.8	1	0	0	7	تقوم قائدات المدارس بتحليل البيئة الخارجية للمدرسة للتعرف على الجوانب التي يمكن أن تساعدها بالتخطيط الاستراتيجي.
موافق بشدة	4	0.60	4.58	61.4	35	36.8	21	0	0	1.8	1	0	0	8	تقوم قائدات المدارس بصياغة رؤية واضحة ومحددة.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبرة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق				غير موافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
موافق بشدة	8	0.68	4.56	61.4	35	36.8	21	0	0	0	0	1.8	1	9	تقوم قائدات المدارس بصياغة رسالة واضحة ومحددة
موافق بشدة	5	0.50	4.58	57.9	33	42.1	24	0	0	0	0	0	0	10	تضع قائدات المدارس خطة متوافقة مع إمكانياتها (المادية/ والبشرية).
موافق بشدة	6	0.50	4.58	57.9	33	42.1	24	0	0	0	0	0	0	11	تتابع قائدات المدارس درجة تنفيذ الخطة.
موافق	15	0.91	4.19	43.9	25	40.4	23	7	4	8.8	5	0	0	12	تشرك قائدات المدارس المجتمع المحلي للمدرسة في وضع الخطة الاستراتيجية
موافق بشدة	7	0.57	4.58	61.4	35	35.1	20	3.5	2	0	0	0	0	13	تتقبل قائدات المدارس وجهات النظر / الاقتراحات المقدمة من الآخرين.
موافق بشدة	11	0.63	4.47	54.4	31	38.6	22	7	4	0	0	0	0	14	تضع قائدات المدارس خطة

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبرة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق				غير موافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
													قابلة للقياس للتحقق من مدى تحقق أهدافها.		
موافق بشدة	1	0.49	4.63	63.2	36	36.8	21	0	0	0	0	0	0	15	تسهم قائدات المدارس في تطوير قدرات منسوبي المدرسة بما يتوافق مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
موافق بشدة		0.45	4.51	المتوسط الحسابي العام للمحور											

ويبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئته جاء بدرجة (4.51 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى درجة (موافق بشدة) بالنسبة لأداة الدراسة، وهكذا يتضح ان افراد الدراسة موافقين بشدة على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئته ويتمثل ذلك من خلال مساهمة قائدات المدارس في تطوير قدرات منسوبي المدرسة بما يتوافق مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة وربما يعزى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لقيام قائدات المدارس بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة للتعرف على العوامل التي تؤثر في عملها، وسعي قائدات المدارس إلى التوعية بأهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير العمل، وقيام قائدات المدارس بصياغة رؤية واضحة ومحددة، ووضع قائدات المدارس خطة متوافقة مع إمكانياتها (المادية/ والبشرية)، ومتابعة قائدات المدارس درجة تنفيذ الخطة، وتقبل قائدات المدارس وجهات النظر / الاقتراحات المقدمة من الآخرين.

نتائج إجابة السؤال الثاني؛ والذي ينص على: " ما درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (مقياس القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيئته؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (مقياس القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيئته، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

**جدول رقم (10)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة  
 حول درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معايير القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق				غير موافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
موافق	15	1.12	3.77	33.3	19	29.8	17	17.5	10	19.3	11	0	0	1	يتوفر لدى قائدات المدارس طاقم إداري كامل
موافق بشدة	11	0.63	4.44	50.9	29	42.1	24	7	4	0	0	0	0	2	تحرص قائدات المدارس على التزام منسوبي المدرسة بالوصف الوظيفي الخاص بهم.
موافق بشدة	12	0.66	4.44	50.9	29	43.9	25	3.5	2	1.8	1	0	0	3	تتخذ قائدات المدارس القرارات في المدرسة بصورة جماعية تشاورية قدر الإمكان.
موافق بشدة	6	0.46	4.70	70.2	40	29.8	17	0	0	0	0	0	0	4	تهيء قائدات المدارس مدارسهن لبدء العام الجديد.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبرة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
موافق بشدة	1	0.37	4.84	84.2	48	15.8	9	0	0	0	0	0	0	0	0	5	تسود علاقات الاحترام المتبادل بين القيادة المدرسية وأطراف العملية التعليمية في المدرسة.
موافق بشدة	3	0.44	4.74	73.7	42	26.3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	6	تعمل قائدات المدارس على توفير مناخ مهني إيجابي.
موافق بشدة	2	0.43	4.75	75.4	43	24.6	14	0	0	0	0	0	0	0	0	7	تلتزم قائدات المدارس بتنفيذ التعاميم التربوية.
موافق بشدة	5	0.56	4.72	77.2	44	17.5	10	5.3	3	0	0	0	0	0	0	8	توفر قائدات المدارس نظاماً لتلقي الشكاوي والمقترحات للتعامل معها.
موافق بشدة	14	0.71	4.42	54.4	31	33.3	19	12.3	7	0	0	0	0	0	0	9	تمارس قائدات المدارس مهمة الإشراف التربوي.
موافق بشدة	10	0.50	4.58	57.9	33	42.1	24	0	0	0	0	0	0	0	0	10	تستفيد قائدات المدارس من

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبرة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
																تقارير الأداء في تطوير خططها.	
موافق بشدة	7	0.56	4.61	64.9	37	31.6	18	3.5	2	0	0	0	0	0	0	توفر قائدات المدارس آليات وأدوات لمتابعة تنفيذ الخطة.	11
موافق بشدة	8	0.53	4.60	61.4	35	36.8	21	1.8	1	0	0	0	0	0	0	تقيم قائدات المدارس أنشطة اجتماعية لمنسوبي المدرسة.	12
موافق بشدة	4	0.44	4.74	73.7	42	26.3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	تمارس قائدات المدارس التفويض في أداء بعض المهام وفقاً للاختصاص.	13
موافق بشدة	13	0.68	4.44	54.4	31	35.1	20	10.5	6	0	0	0	0	0	0	تطبق قائدات المدارس مبدأ الثواب والعقاب وفق الأنظمة التعليمية.	14
موافق بشدة	9	0.65	4.60	68.4	39	22.8	13	8.8	5	0	0	0	0	0	0	تفعل قائدات المدارس السجلات	15

درجة الموافقة	التبويب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبرة	م	
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
															المالية لتوثيق العهد والأصول إلكترونياً.	
			4.56												المتوسط الحسابي العام للمحور	

ويبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معياري القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة) قد بلغ (4.56 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى درجة (موافق بشدة) بالنسبة لأداة الدراسة، وهكذا يتضح ان افراد الدراسة موافقين بشدة على درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معياري القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من دراسة البوسعيدية (2019)، و دراسة نصار (2018) ، ودراسة العتيبي (2018) في حصول جميع محاور بعد الحماية على درجة عالية .

وقد اتفقت هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة الرئيس 2017م والتي توصلت نتائجها الى أن معايير الاعتماد المدرسي التي تلائم البيئة التعليمية بالمملكة العربية السعودية : ( التوجه الاستراتيجي ، القيادة المدرسية ، التعلم والتعليم ، إتاحة الفرص للتعلم والتعليم ، البيئة التعليمية ، ثقافة المدرسة وعلاقات الشراكة لأجل التعلم ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، التحسين المستمر ) .  
 بينما اختلفت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة ابو كريم 2013م والتي توصلت نتائجها الى ان هناك متطلبات سابقة للاعتماد الأكاديمي المدرسي يجب تحقيقها، كذلك اختلفت مع نتائج دراسة العجرمي 2018م والتي توصلت نتائجها الى ان مستوى توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر القادة التربويين كان متوسطاً.  
 نتائج إجابة السؤال الثالث؛ والذي ينص على: " ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معياري القيادة المدرسية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معياري القيادة المدرسية) ، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

**جدول رقم (10)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة  
 بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي (مقياس القيادة المدرسية)

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
موافق بشدة	7	0.49	4.60	59.6	34	40.4	23	0	0	0	0	0	0	0	0	1	تضع قائدة المدرسة الاستراتيجية استناداً على عدد الطاقم الموجود بالمدرسة.
موافق بشدة	9	0.57	4.58	61.4	35	35.1	20	3.5	2	0	0	0	0	0	0	2	تشرك المدارس منسوبي المدرسة حسب قدراتهم في تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية.
موافق بشدة	10	0.65	4.58	66.7	38	24.6	14	8.8	5	0	0	0	0	0	0	3	تشرك المدارس منسوبي المدرسة في تحديد الاحتياجات المادية للمدرسة لممارسة العملية التعليمية
موافق بشدة	2	0.54	4.68	71.9	41	24.6	14	3.5	2	0	0	0	0	0	0	4	تضع قائدة المدارس الاستراتيجية بروح الفريق الواحد.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
موافق بشدة	11	0.50	4.54	54.4	31	45.6	26	0	0	0	0	0	0	0	0	5	تتأكد قائدات المدارس بشكل متكرر بأن الخطة الاستراتيجية تتطابق مع التعاميم التعليمية الواردة.
موافق بشدة	15	0.93	4.25	50.9	29	29.8	17	12.3	7	7	4	0	0	0	0	6	تشرك المدارس (أولياء الأمور/ والمجتمع المحلي) في وضع الخطة الاستراتيجية.
موافق بشدة	5	0.49	4.61	61.4	35	38.6	22	0	0	0	0	0	0	0	0	7	تحرص قائدات المدرسة على وضع خطة لاستقبال العام الدراسي الجديد.
موافق بشدة	1	0.45	4.72	71.9	41	28.1	16	0	0	0	0	0	0	0	0	8	تتماشي رؤية ورؤية رسالة وأهداف المدرسة مع رؤية ورؤية وأهداف وزارة التعليم.
موافق بشدة	12	0.50	4.54	54.4	31	45.6	26	0	0	0	0	0	0	0	0	9	تضع قائدات المدارس خططاً لتطوير منسوبي المدرسة من أجل تفويض بعض الصلاحيات متى ما دعت الحاجة لذلك.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارة	م			
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة						
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
موافق بشدة	6	0.53	4.61	63.2	36	35.1	20	1.8	1	0	0	0	0	0	0	0	تضع قائدات المدارس لمتابعة السجلات المالية وما تصرفه المدرسة.	10
موافق بشدة	13	0.57	4.54	57.9	33	38.6	22	3.5	2	0	0	0	0	0	0	تضع قائدات المدارس لمتابعة التعامل مع (الشكاوي/ الاقتراحات) التي تلقتها المدرسة لمعالجة ما يختص بها.	11	
موافق بشدة	8	0.62	4.60	64.9	37	31.6	18	1.8	1	1.8	1	0	0	0	0	تضع قائدات المدرس حلولاً للمشكلات التي من شأنها إشاعة جو من السلبية في بيئة المدرسة.	12	
موافق بشدة	3	0.52	4.63	64.9	37	33.3	19	1.8	1	0	0	0	0	0	0	تضع قائدات المدارس لمتابعة تنفيذ منسوبي المدرسة للمهام الواردة بالوصف الوظيفي الخاص بهم.	13	

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبرة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
موافق بشدة	4	0.49	4.63	63.2	36	36.8	21	0	0	0	0	0	0	0	0	14	توزع قائدات المدارس مهام متابعة تنفيذ التعليمات للعاملات وفقاً للاختصاص.
موافق بشدة	14	0.63	4.47	54.4	31	38.6	22	7	4	0	0	0	0	0	0	15	تضع قائدات المدارس تنفيذية توضح العقوبات والمكافآت للعاملات في المدرسة.
موافق بشدة		0.46	4.57	المتوسط الحسابي العام للمحور													

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي (معياري القيادة المدرسية) قد بلغ (4.57 درجة من 5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى درجة (موافق بشدة) بالنسبة لأداة الدراسة، وهكذا يتضح ان افراد الدراسة موافقين بشدة على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي (معياري القيادة المدرسية)، ويعزى ذلك الى وجود وسائل اتصال ناجحة بين الادارة المدرسية واولياء الامور من خلال مجالس اولياء امور الطلبة التي تعتبر همزة الوصل بين المؤسسة التعليمية والاسرة، نجاح القائدات في تقييم اداء جميع العاملين بالمدرسة.

نتائج إجابة السؤال الرابع؛ والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيئة في ضوء الاعتماد المدرسي تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، التخصص)؟"

الفروق حسب العمر:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (مان ويتي) (Mann-Whitney U)، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (11)**

نتائج اختبار (مان ويتني) لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي طبقاً لمتغير العمر

المحاور	العمر	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة	من 31 إلى 40 سنة	40	28.06	1122.50	0.66	0.51
	أكثر من 40 سنة	17	31.21	530.50		
درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة	من 31 إلى 40 سنة	25	27.65	1106.00	0.95	0.34
	أكثر من 40 سنة	43	32.18	547.00		
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية)	من 31 إلى 40 سنة	25	28.50	1140.00	0.36	0.72
	أكثر من 40 سنة	43	30.18	513.00		

يتضح من الجدول (31) أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة تُعزى لمتغير العمر ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.51) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة تُعزى لمتغير العمر ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.34) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) تُعزى لمتغير العمر ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.72) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ..

حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (14)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي طبقا لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع	مستوى الدلالة
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة	أقل من 5 سنوات.	12	24.04	2.54	0.28
	من 5 إلى 10 سنوات.	15	26.63		
	أكثر من 15 سنوات	30	32.17		
درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة	أقل من 5 سنوات.	12	18.83	5.90	0.04
	من 5 إلى 10 سنوات.	15	30.57		
	أكثر من 15 سنوات	30	32.28		
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية)	أقل من 5 سنوات.	12	16.50	8.9	0.01
	من 5 إلى 10 سنوات.	15	32.57		
	أكثر من 15 سنوات	30	32.22		

يتضح من الجدول (14) انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.04) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وقد اتضح من خلال متوسطات الرتب أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 15 سنوات)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة من قائدات المدارس الثانوية التابعة لإدارة تعليم بيشة الذين سنوات خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات ، أكثر من 15 سنوات) هم أكثر موافقة على درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة مقارنةً بأفراد الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

## الفروق حسب التخصص

## جدول (15)

نتائج اختبار مان وتني اللابرامتري Mann-Whitney Test لمعرفة الفروق أو الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي طبقا لمتغير التخصص

المحاور	التخصص	العدد	متوسط الرتبة	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة	تخصص علمي	47	28.56	1342.50	0.44	0.66
	تخصص نظري	10	31.05	310.50		
درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة	تخصص علمي	47	29.04	1365.00	0.04	0.97
	تخصص نظري	10	28.80	288.00		
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية)	تخصص علمي	47	28.06	1319.00	0.94	0.35

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق :

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة تُعزى لمتغير التخصص ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.66) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة تُعزى لمتغير التخصص ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.97) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) تُعزى لمتغير التخصص ، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.35) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

## ملخص نتائج الدراسة:

بناء على طبيعة أهداف الدراسة الميدانية فقد توصلت إلى مجموعة من النتائج التي يمكن اختصارها في الآتي:

1. حصول إجمالي أبعاد الاستبانة على متوسط حسابي قيمته (4.51) ودرجة ممارسة كبيرة.
2. حصل درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة، بدرجات (موافق/ موافق بشدة) بين (4.19 الى 4.63).

3. حصل درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة) قد بلغ (4.56 درجة من (5).
4. حصل درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة في ضوء الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) قد بلغ (4.57 درجة من 5).
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات المدارس الثانوية في بيشة ، ومحور درجة تطبيق معايير الاعتماد المدرسي (معيار القيادة المدرسية) في المدارس الثانوية في بيشة

#### توصيات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، فإن الباحثة تقدم مجموعة من التوصيات، ومنها:
- أهمية مشاركة قائدات المدارس المجتمع المحلي للمدرسة في وضع الخطة الاستراتيجية.
  - أهمية توفير طاقم إداري كامل لدى قائدات المدارس.
  - أهمية قيام قائدات المدارس بتحليل البيئة الداخلية للمدرسة للتعرف على العوامل التي تؤثر في عملها.
  - أهمية قيام قائدات المدارس بصياغة رؤية واضحة ومحددة.

#### المراجع:

##### المراجع العربية:

- اليعربي، علي سيف(2013). مشكلات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نزوى: سلطنة عمان.
- الشماسي، الم بن راشد بن حميد(2010). قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية "دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه منشورة،جامعة تشرين: سوريا.
- الهاشمي، علي خادم (2020). درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة القیوم للعلوم التربوية والنفسية. (14). 105-172.
- أبوكریم، أحمد (2013). استخدام نموذج كوفمان (O.E.M) في تحليل واقع المدرسة في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الاعتماد المدرسي. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 16، 155-213.
- الريبادي، عبدالله (2020). واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 3، 97-158.
- الزهراني، عبد الواحد سعود (2021). درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية، 1(36)، 196-233.
- الشنقيطي، محمد؛ والسيسي، أريج (2020). متطلبات التخطيط للحصول على الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم بمدينة ينبع الصناعية. مجلة كلية المنصورة، 107 (1)، 301-331.
- العجمي، راتب (2018). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي ومعوقاته في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر القادة التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الريس، ناصر (2017). الاعتماد المدرسي في مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية نموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- خطاب، عايدة (1985). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الداود، خالد (1436). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1، 269-316.
- الجندي، عادل (2002). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة. الرياض: مكتبة الرشد.
- حجي، أحمد (2002). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحريري، رافدة (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر.
- الأشول، عبدالرزاق؛ وإسماعيل، عبدالله. (2013). مشروع الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي. صنعاء: وزارة التربية والتعليم.
- البركي، فتحية (2016م). دراسة سردية لواقع التخطيط الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 9، 95، 110.
- الجبر، زينب (2002م). التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، الكويت: مكتبة الفلاح.
- الصمادي، بشرى (2015م). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، 34 (164)، 67-95.
- الظاهر، نعيم. (2009م). الإدارة الاستراتيجية. عمان: جدارا للكتاب العالمي.
- عبد الحاي، رمزي. (2006م). التخطيط التربوي. الإسكندرية: دار الوفاء.
- العجمي، راتب (2018). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي ومعوقاته في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر القادة التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد (2008). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة.
- العزاني، منير (2011). تطوير التعليم الأهلي قبل الجامعي في الجمهورية اليمنية في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- العسيري، خالد (2013). نحو الاعتماد المدرسي تحليل سياسة التعليم العام في ولاية أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية. المملكة العربية السعودية: اللقاء السنوي السادس عشر جستن.
- لبد، أحمد (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية - غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- محمد، الحاج؛ وعلي، أحمد (2002). التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد. عمان: دار المناهج.
- المدني، عائشة؛ والعمرى، مريم (2013). ثقافة الاعتماد الرئيسي بالمملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- مركز الدراسات الاستراتيجية (2013). دليل التخطيط الاستراتيجي. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2021م). الاعتماد المدرسي. مسترجع من:  
<https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/NCSEE>
- وزارة التعليم السعودية. (1439هـ). دليل الاعتماد المدرسي. الرياض: وزارة التعليم

### المراجع الأجنبية:

- Bryson, John. (2003). Strategic Planning for Public and nonprofit organizations, a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, jossey bass publishers, san Francisco, USA .
- Campbell, Vlacia.(2003). The perceived Impact of Strategic Planning on Professional Development in Berks county and Chester County Public Schools. Vol.64- 12A,Widener University, Of Dissertation Abstracts International, pp. 4280.
- Davies, Bent.(2007). Futues and .Strstegic perspectives in school planning, paper presented at The American Educational Research Association, Annual Meeing Chicago . march. 2007.
- ILMU, DINAMIKA .(2016). The Application of Fishbone Diagram Analisis to Improve School Quality, Satya Wacana Christian University, Salatiga, Vol, 16No. 1.2016.

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of strategic planning practice among high school leaders in Bisha in light of school accreditation, and the study followed the descriptive survey approach, and the questionnaire as a tool for data collection, and the study population included high school leaders in Bisha, and the sample reached 57 leaders, and the study yielded results, most notably the average. The year for the responses of the study members of the secondary school leaders of the Department of Education of Bisha on the phrases of the axis (the degree of strategic planning practice among the high school leaders in Bisha) reached (4.51 score out of 5), which indicates a degree of (strongly agree), and it was one of the most prominent recommendations Study the necessity of involving school leaders, school employees, according to their capabilities in implementing the goals of the strategic plan, That the general average for study replacement in the schedule of secondary schools affiliated with Continuing Education of Bisha degrees (the criteria for standards for school accreditation standards) in secondary schools in Bisha) has reached (4.56 score out of 5), which is named after a degree (Agree)