

استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة

الرياض لنظام المقررات

إعداد

د. حصة بنت سعد ناصر العريفي

نادية بنت علي اللويحق المطيري

2017

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات، من خلال دراسة واقع إعدادها، وتحديد أهم المعوقات التي تواجههن عند الإعداد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة وطُبقت على جميع قائدات المدارس الثانوية لنظام المقررات في منطقة الرياض.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- اتضح أن متوسط الموافقة العام على عبارات (الواقع الراهن في إعداد الخطة السنوية لدى قائدة المدرسة نظام المقررات قد بلغ (2.74 درجة من 3) وبدرجة موافق.
- 2- متوسط الموافقة العام على عبارات (المعوقات التي تواجه قائدات المدارس عند إعداد الخطة) قد بلغ (2.28 درجة من 3)، وأبرز هذه المعوقات كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة ومركزية التمويل العام لمدارس المقررات تتطلب وقت أطول مع زيادة متطلباته المادية.
- 3- متوسط الموافقة على عبارات (مقترحات لإعداد الخطة السنوية للمرحلة الثانوية نظام (المقررات) قد بلغ (2.92 درجة من 3)، ومن أهم هذه المقترحات هي إدراك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتبني استراتيجيات مناسبة لإعداد الخطة المدرسية متعددة المستويات والجهات، وإدراك جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية

وفي ضوء تحليل أدبيات الدراسة وأهم نتائجها خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات للعمل على الرفع من مستوى أداء قائدات المرحلة الثانوية عند إعداد الخطة السنوية بمدينة الرياض.

المقدمة:

تعد القيادة التربوية أساس نجاح العمل في أي منظمة فهي نشاط مؤثر في الجهاز الإداري من حيث القدرة على التأثير في الآخرين وكذلك القدرة على التوجيه والتحفيز والرقابة مما يسهم في توجيهه مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن ثم النهوض بالإدارة المدرسية ورفع مستوى العاملين بها، ويعد التخطيط المدرسي أولى العمليات الإدارية التي تحقق التخطيط السليم للأهداف القريبة والبعيدة المدى.

ولأنه يتطلب من القيادة المدرسية أن تسعى إلى تنظيم الأعمال المختلفة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء إمكانياتها المادية والبشرية من خلال إعداد الخطط المدرسية، وبشكل عام فإن التخطيط الفعال هو حاجة ملحة تتطلبها العمليات الإدارية والتنظيمية في أي مؤسسة تربوية.

حيث يؤكد الشلوي (2012) أن "التخطيط يستخدم لمساعدة منظمات الأعمال على أداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها للأفضل وأنه من الضروري إعطاء الإدارة المدرسية اهتماماً أكبر عند تخطيط العملية التربوية والاهتمام بتوفير وإعداد الكفايات الإدارية الفعالة التي تقود العمل التربوي بالمدرسة نحو النجاح، وتحقيق الأهداف والغايات التربوية" كما أنه يساعد مديري ومديرات المدارس على تحقيق الأهداف المطلوبة ومواجهة الصعوبات ورفع مستوى الكفاءة وكذا أكدت دراسة العريفي (2007) "أن عملية التخطيط تزيد من فاعلية مديرة المدرسة في اتخاذ قرارات صائبة تحكمها الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى أنها تحقق الأمن النفسي لدى العاملين في المدرسة وذلك لأن خطة العمل المحددة والواضحة تقلل من الأخطاء إلى حد كبير".

إن إعداد الخطة السنوية المدرسية يعد عنصراً أساسياً من عناصر العملية التربوية والتعليمية، وبما أن قائدات المدارس هنّ الفئة المسؤولة عن إعداد هذه الخطة ومتابعتها وتقييمها فإن ذلك يتطلب أن يكنّ قدرات على إعدادها الإعداد السليم لإحداث التطوير المأمول والارتقاء بمستوى إدارات مدارس التعليم العام في المدارس.

مشكلة الدراسة:

مما لا شك في أن المنظمات اليوم في أمس الحاجة إلى التخطيط؛ وذلك من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها، فالتخطيط والتمكن من عملياته هي مهارة ضرورية لا يستقيم عمل الإدارة المدرسية إلا من خلالها، حيث جاءت دراسة السبيعي (2015) لتؤكد على "أن التخطيط المدرسي أصبح اليوم ملزماً وضرورة لكل نظام تعليمي يسعى للتطوير، فبدون الخطط تتعثر كل العمليات وتضيع الأهداف وتفقد

الصلة بين التربية وبين عناصرها الداخلية، وأيضاً مع الخطة العامة للدولة، فالقدرة على التخطيط السليم من أهم المتطلبات التي يجب توافرها بالعمل الإداري".

وكذا جاءت دراسة (الشلوي، 2012) "لتؤكد على أهمية التدريب والتطوير لقائدات المدارس في رفع مستوى الأداء. ولا زالت الخطة المدرسية تأخذ الوضع الشكلي فقط في مدارسالمقررات الثانوية في مدينة الرياض، مما يستدعي وضع استراتيجيات حديثة لإعداد الخطة السنوية تتمشى مع معطيات الواقع وتوقعات المستقبل؛ لذا جاءت مشكلة الدراسة لتركز على معوقات إعداد الخطة السنوية لدى قائدات المدارس، وكيفية التغلب عليها وتقديم استراتيجية مقترحة لإعدادها في المدارس الثانوية لنظام المقررات في مدينة الرياض.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة واقع إعداد الخطة السنوية في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية للبنات بمدينة الرياض.
2. كشف المعوقات التي تواجه قائدات مدارس نظام المقررات الثانوية للبنات عند إعداد الخطة السنوية.
3. تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إعداد الخطة السنوية لدى قائدات مدارس نظام المقررات الثانوية للبنات.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة مما يلي:

1. إن نتائج هذه الدراسة تساعد في التعرف على واقع إعداد الخطة السنوية في إدارة المدارس الثانوية لنظام المقررات بمنطقة الرياض.
2. يتوقع من هذه الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات مدارس نظام المقررات الثانوية عند إعداد الخطة السنوية، تبعاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخدمة-المؤهل العلمي-الدورات التدريبية).
3. تتوافق هذه الدراسة مع المتغيرات الإدارية في العصر الحديث والتي تستدعي استحداث التغيير والتطوير في العمل الإداري والتخطيط المدرسي.
4. تقديم استراتيجية مقترحة تساهم في تطوير إعداد الخطة السنوية لدى قائدات المرحلة الثانوية لنظام المقررات.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع إعداد الخطة السنوية في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية للبنات في مدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟
2. ما المعوقات التي تواجه قائدات مدارس نظام المقررات الثانوية عند إعداد الخطة السنوية من وجهة نظر قائدات المدارس؟
3. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إعداد الخطة السنوية لدى قائدات المرحلة الثانوية نظام المقررات من وجهة نظر قائدات المدارس؟

حدود الدراسة:

التزمت الباحثتان في إعداد هذه الدراسة بعدد من الحدود وهي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع الخطة المدرسية وتقديم استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على جميع قائدات المدارس الثانوية لنظام المقررات في مدينة الرياض.

الحدود المكانية : طُبِّقت هذه الدراسة في جانبها الميداني على المدارس الثانوية لنظام المقررات في مدينة الرياض.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1437-1438 هـ (2017).

مصطلحات الدراسة:

الاستراتيجية: هي الخطة الشاملة التي تتخذها المؤسسة من خلال الاستجابة للواقع الديناميكي والمتقلب وصولاً إلى غايتها وتحقيق الأهداف التي تنشدها (الحر، 2010:16).

التعريف الإجرائي:

هي نموذج للعمل وتصور للرؤيا المستقبلية للمؤسسة ووضع رسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد وتكون مبنية على حاجات حقيقية للمؤسسة.

الخطة المدرسية: هي عبارة عن مجموعة من التقنيات والأساليب والإجراءات التي تستخدم في التعرف على الاحتياجات المستقبلية للتعليم وتحديدها على المستوى المحلي، والتخطيط للتدابير التي ينبغي اتخاذها لمواجهة هذه الاحتياجات (السقا، 2015:213).

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من التدابير المحددة والوسائل المرسومة التي تتخذ من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

القيادة التربوية: هي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محدد (عطوي، 2014: 81).

التعريف الإجرائي: هي عملية يقوم بها القائد التربوي بهدف تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف من خلال إيجاد الثقة وروح التعاون وإحداث التفاعل بينه وبين المرؤوسين.

نظام المقررات: هو هيكل جديد للتعليم الثانوي يتكون من برنامج مشترك يدرسه جميع الطلاب، يتفرع إلى مسارين تخصصيين: أحدهما للعلوم الإنسانية والآخر للعلوم الطبيعية، وتتبنى الخطة في هيكلها الجديد نظام الساعات الدراسية المقننة، نظام المعدلات الفصلية التراكمية، نظام المنهج التكاملي، الذي يربط بين المقررات الدراسية وبين الإعداد للحياة والتهيئة لسوق العمل (السندي، 8: 2012).

التعريف الاجرائي: هو نظام جديد للتعليم الثانوي يهدف إلى إكساب الطلاب مهارات التفكير العليا واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات لإعدادهم الإعداد الصحيح لمراحل التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل والمجتمع.

الدراسات السابقة:

1- دراسة السبيعي (2015) بعنوان " درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام": هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة كفايات التخطيط المدرسي المعرفية المرتبطة بمراحل إعداد الخطة وتنفيذها والمتابعة والتقويم اللازمة لدى قادة المدارس والتعرف على سبل تطوير هذه الكفايات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (32) قائد من مدارس التعليم العام و(8) من المشرفين التربويين بمحافظة رماح، وكان من أبرز نتائجها ؛ أن درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي المعرفية جاءت بشكل عام بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي لدى قادة مدارس التعليم العام باختلاف المتغيرات.

2- دراسة الغامدي (2013) بعنوان " استخدام برنامج حاسوبي مقترح في التدريب عن بعد لتنمية مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المرحلة الثانوية": هدفت هذه الدراسة إلى بناء قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لدى قادة المدارس الثانوية للقيام بأعمالهم بفاعلية وبناء موقع تدريبي الكتروني لتنمية مهارات المديرين في التخطيط والكشف عن فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تنمية مهارات التخطيط لدى قادة المدارس في منطقة الباحة. واستخدم الباحث المنهج التجريبي وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (30) قائداً للمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعة الضابطة (تدريب تقليدي) قبلي-بعدي في الاختبار وذلك لصالح الاختبار البعدي.

3-دراسة الشلوي (2012) بعنوان "عوامل تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الثانوية (بنات) بمحافظة الخرج": هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي والتعرف على وجود فروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة وعدد دورات التدريب والخبرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي على عينة بلغت (93) من قائدات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة ومن نتائج الدراسة: أن استجابات أفراد عينة الدراسة تؤكد وجود ممارسة فعلية للعوامل الفنية اللازمة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي بدرجة عالية، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العوامل الإدارية المؤثرة في تفعيل تطبيق التخطيط المدرسي باختلاف الدورات التدريبية.

5-دراسة (العمرات، 2014) بعنوان "مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين": تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وحتى يتم تحقيق أهداف الدراسة وتطبيقها تم إعداد استبيان من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات هامة في التخطيط هي (الرؤية، الرسالة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية) وقد تم التأكد من صدق وثبات هذه الأداة، وقد تم التطبيق على عينة قوامها (202) معلماً ومعلمة من معلمي مدرسة البنات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تقدير أفراد العينة لامتلاك مديري مدارس تربية البنات لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، وأثبتت النتائج عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة وهي (الجنس، المؤهل، الخبرة).

6-دراسة ريزيفي (2015) (Rizvi, M. & Hussain) بعنوان: مدى إسهام مديري المدارس في عملية التخطيط وصنع القرارات التربوية في المدارس.

(Rizvi, M. & R. (2015). School 36 leaders' engagement in curriculum planning and decision-making. Teachin for Tomorrow Today, 266) .

هدفت تلك الدراسة إلى فحص استخدام أدوات اتخاذ القرار وتلك التغذية الراجعة التي تقدمها عملية التخطيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة مكونة من (19) قائداً لمجموعة من المدارس الأمريكية تنوعت، بين الابتدائية والإعدادية والثانوية. وقد أظهرت النتائج أن قائد المدرسة يلقي عليه الدور الأكبر في اتخاذ القرارات التربوية التي تعتبرها اللجان الإدارية بمثابة الضوء الإرشادي الذي يتم من خلالها التعديل والإضافة عليها.

7-دراسة ميكارتي (McCarty, T. D) (2014) بعنوان "تصميم وتطوير برنامج إرشادي لتنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس في ولاية كنساس".

2-McCarty, T. D. (2014). Planning and developing advisory programs for the personalization of education: a handbook to guide school leaders of large high schools in Kansas (Doctoral dissertation, Kansas State University).

هدفت تلك الدراسة إلى تصميم وتطوير برنامج إرشادي لتنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس في ولاية كنساس. اتبعت هذه الدراسة المنهج شبه التجريبي. وتم تطبيق البرنامج على عينة تجريبية تقابلها عينة ضابطة من قادة المدارس بلغ عددهم (22) قائداً في ولاية كنساس وذلك في فترة دامت 8 أسابيع تدريبية. وقد أوضحت نتائج الدراسة نجاح البرنامج التدريبي في تنمية مهارات التخطيط بشكل فعال.

8-دراسة شمواي (2014) (chemwei) بعنوان: "العوامل التي تعرقل تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية في منطقة بارينجو، كينيا.

3- Chemwei, "Factors that Impede the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Baringo District, Kenya"

هدفت الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة من أهمها، ما هو تأثير الهيكل المؤسسي للمدرسة على قدرتها على تطبيق الخطط الاستراتيجية، وما هو تأثير الموارد البشرية للمدرسة على نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية، عينة الدراسة هي (84) مدرس و(3) قائدي المدارس. أما أدوات الدراسة التي تم تطبيقها فهي الاستبانة والمقابلة الشخصية. بحيث تم تطبيق الاستبانة على المعلمين والمقابلات الشخصية مع قادة المدارس وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك أربعة عناصر هي التي تؤثر على قدرة المدرسة على تطبيق الخطط الاستراتيجية. هذه العناصر هي: الهيكل المؤسسي للمدرسة، قيادة المدرسة، الموارد البشرية والثقافة المؤسسية للمدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها ركزت على أهمية موضوع التخطيط المدرسي وتناولته من زوايا مختلفة، وهناك علاقة مباشرة بين بعض هذه الدراسات والدراسة الحالية، وقد تم جمع هذه الدراسات بناء على محورين أساسين وهما: التخطيط المدرسي والقيادة المدرسية، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وتوضيح أهميتها وأهدافها.

الطريقة وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، "حيث يمكن الباحث من وصف المشكلة قيد الدراسة، على جميع أفراد مجتمع البحث، ويهتم المنهج الوصفي باستجواب جميع مجتمع

البحث، أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها" (العساف:2012،177).

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من جميع قائدات المدارس الثانوية لنظام المقررات والبالغ عددهم (58) قائدة بمنطقة الرياض، خلال الفصل الدراسي الأول للعام 1437/1438هـ.

أداة الدراسة:

تمشياً مع ظروف هذه الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها والإمكانيات المادية المتاحة، تم التوصل إلى أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة".

بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية:

تم الإعتماد عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

- 1-المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
- 2-البحوث والدراسات السابقة التي تناولت أجزاء أو محاور من موضوع الدراسة.
- 3-المشرف العلمي وآراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية ومقابلة بعض المختصين في مجال الدراسة والاستفادة من آرائهم حول الاستبانة المستخدمة في الدراسة وطريقة صياغة عباراتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة من: **المحور الأول:** ويتكون من (8) فقرات و**المحور الثاني:** ويتكون من (10) فقرات و**المحور الثالث:** ويتكون من (7) فقرات، ويقابل كل عبارة من عبارات هذه المحاور قائمة تحمل البدائل التالية: (أوافق - أوافق حد ما - لا أوافق) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

أوافق (3) درجات، أوافق إلى حد ما (2) درجتين، لا أوافق (1) درجة واحدة.

مؤشرات صدق المقياس:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع

وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية،

مؤشرات ثبات المقياس:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيا وعلى بيانات المجتمع تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) ، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي. ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $(2=1-3)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(2/3=0.66)$ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

• من 1.00 إلى 1.66 يمثل (لا أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

• من 1.67 إلى 2.33 يمثل (أوافق إلى حد ما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

• من 2.34 إلى 3.00 يمثل (أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي .

3. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

4. معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" : لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة.

5. معامل ألفا كرونباخ ('Conchs') لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

1- ما واقع إعداد الخطة السنوية في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (1)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور " الواقع الراهن في إعداد الخطة السنوية في إعداد الخطة السنوية لدى قائدة المدرسة نظام (المقررات)"

الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبارات	رقم العبارة
				أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
أوافق	1	0.35	2.86	86.2	50	13.8	8	0	0	القدرة على بناء فريق العمل لإعداد الخطة في مدارس نظام المقررات	2
أوافق	2	0.37	2.84	84.5	49	15.5	9	0	0	تحقيق مبدأ المرونة في استراتيجيات الخطة السنوية	7
أوافق	3	0.42	2.78	77.6	45	22.4	13	0	0	الإلمام بالأهداف العامة لنظام المقررات في مرحلة الثانوية	3
أوافق	4	0.52	2.72	75.9	44	20.7	12	3.4	2	تحديد أدوات تقييم برامج الخطة السنوية	8
أوافق	5	0.53	2.71	74.1	43	22.4	13	3.4	2	صياغة استراتيجيات الخطة التفصيلية للخطة بما يتناسب مع نظام المقررات	5
أوافق	6	0.50	2.69	70.7	41	27.6	16	1.7	1	تلم قائدة المدرسة بالمهارات الملازمة والمفاهيم الخاصة بإعداد الخطة الدراسية لنظام المقررات	1
أوافق	7	0.47	2.69	69	40	31	18	0	0	صياغة الغايات العامة للخطة بما يتناسب مع نظام المقررات وأوضاع المدرسة	4

أوافق	8	0.65	2.60	69	40	22.4	13	8.6	5	تحديد الميزانية المالية لبرامج الخطة السنوية	6
أوافق		0.30	2.74	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من خلال الجدول رقم ما يلي:

أولاً: يتضمن محور (الواقع الراهن في إعداد الخطة السنوية لدى قادة المدرسة نظام (المقررات) على (8) فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة على (جميع فقرات المحور) بدرجة (أوافق) وهي على الترتيب الفقرات رقم (2-7-3-8-5-1-4-6) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية (من 2.60 إلى 2.86) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (2.34 إلى 3.00) والتي تشير إلى خيار (أوافق) على أداة الدراسة.

ثانياً: هناك تقارب في استجابات أفراد مجتمع الدراسة (قائدات المدارس الثانوية نظام المقررات) فيما يخص محور الواقع الراهن في إعداد الخطة السنوية لدى قادة المدرسة نظام (المقررات)، حيث أن المتوسط الحسابي لمن يتراوح ما بين (2.60 إلى 2.86)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي.

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب أعلى ثلاث عبارات في محور (الواقع الراهن في إعداد الخطة السنوية لدى قادة المدرسة نظام (المقررات) حسب درجة موافقة قائدات المدرسة نظام (المقررات) كما يلي:

1. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (2) وهي " القدرة على بناء فريق العمل لإعداد الخطة في مدارس نظام المقررات " بالمرتبة الأولى وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.86)، وانحراف معياري (0.35)، وتفسر الباحثة ذلك بأن فريق العمل من العوامل المهمة في صياغة الخطة المدرسية وتنفيذها وتقومها بكفاءة عالية، والعكس صحيح فضعف فريق العمل وعدم كفاءته يضعف الخطة المدرسية ويعيق تنفيذها بفاعلية.

2. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (7) وهي " تحقيق مبدأ المرونة في استراتيجيات الخطة السنوية " بالمرتبة الثانية وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.37)، وتفسر الباحثة ذلك بكون المرونة في الخطة عنصر مهم في أدائها بالكفاءة المطلوبة، وتساهم في تجاوز العقبات والصعوبات، فهي تتنبأ بما يمكن أن يواجهها من عقبات وتضع في المقابل الحلول المطلوبة بما يحقق تنفيذ الخطط في زمنها المحدد ومواجهة أي ظروف طارئة.

3. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (3) وهي "الإمام بالأهداف العامة لنظام المقررات في المرحلة الثانوية " بالمرتبة الثالثة وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.42)، وترى الباحثة أن الخطة الجيدة لا يمكن أن توضع بشكل صحيح وعلى مستوى مناسب إذا لم تكن عن فهم ووعي لأهداف النظام التعليمي وتنبثق منه، لتتمكن من ترجمة تلك الأهداف في الخطة المدرسية إلى واقع وبرامج تتضمن آليات تنفيذ تلك الأهداف بشكل مباشر.

بينما يمكن ترتيب أقل ثلاث عبارات من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها كما يلي:

1. جاءت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرة رقم (6) وهي "تحديد الميزانية المالية لبرامج الخطة السنوية " بدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (0.65)، وتفسر الباحثة ذلك الى أن من الإجراءات الضرورية والهامة تخصيص واعتماد الميزانية المالية المناسبة، والتي تضمن تحقيق كل عناصر الخطة وتنفيذ كل مراحلها بدون توقف.

2. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (4) وهي "صياغة الغايات العامة للخطة بما يتناسب مع نظام المقررات وأوضاع المدرسة " بدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (0.47)، ويؤكد ذلك الى أن الخطة الجيدة هي التي تحقق الانسجام والتوافق بين الأهداف والغايات العامة لمدارس المقررات، مع مراعاة طبيعة هذا النظام وما يفرضه من متطلبات ومخرجات، وأيضا الظروف البيئية المحيطة بالمدرسة، وطبيعتها التنظيمية.

3. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (1) وهي "تلم قائدة المدرسة بالمهارات اللازمة والمفاهيم الخاصة بإعداد الخطة الدراسية لنظام المقررات " بدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (0.50)، ويمكننا تفسير ذلك بأن من عوامل نجاح إعداد الخطة الدراسية أن تتمكن قائدة المدرسة من مهارات إعداد الخطط بشكل كافٍ، بما يحقق نجاح الخطة المبنية على أسس المعرفة والإتقان، وبدونها تصبح عناصر ومكونات الخطة ضعيفة البنين والأهداف والغايات.

اتضح أن متوسط الموافقة العام على عبارات (الواقع الراهن في إعداد الخطة السنوية لدى قائدة المدرسة نظام (المقررات) قد بلغ (2.74) درجة من (3)، والتي تشير إلى خيار (أوافق) على أداة الدراسة، وهذا يتمثل في القدرة على بناء فريق العمل لإعداد الخطة في مدارس نظام المقررات، تحقيق مبدأ المرونة في استراتيجيات الخطة السنوية، الإمام بالأهداف العامة لنظام المقررات في المرحلة الثانوية، تتفق نتيجة السؤال الأول مع نتيجة دراسة الشلوي (2012) التي توصلت الي وجود ممارسة فعلية للعوامل الفنية اللازمة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي بدرجة عالية، وأيضا مع نتيجة دراسة السبيعي (2015) التي توصلت الي أن درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي المعرفية جاءت بشكل عام بدرجة كبيرة.

2- ماهي المعوقات التي تواجه قائدات مدارس نظام المقررات الثانوية عند إعداد الخطة السنوية؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور " المعوقات التي تواجه قائدات المدارس عند إعداد الخطة السنوية "

الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبارات	رقم العبارة
				أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
أوافق	1	0.42	2.83	84.5	49	13.8	8	1.7	1	كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة	7
أوافق	2	0.68	2.52	62.1	36	27.6	16	10.3	6	مركزية التمويل العام لمدارس المقررات تتطلب وقت أطول مع زيادة متطلباته المادية	3
أوافق إلى حد ما	3	0.68	2.31	43.1	25	44.8	26	12.1	7	مركزية اتخاذ القرار في وزارة التعليم لا تساعد على بناء خطة متميزة	1
أوافق إلى حد ما	4	0.81	2.26	48.3	28	29.3	17	22.4	13	قلة البرامج التدريبية للتخطيط المدرسي	6
أوافق إلى حد ما	5	0.69	2.26	39.7	23	46.6	27	13.8	8	قلة صلاحيات قائدة المدرسة في التخطيط الاستراتيجي	10
أوافق إلى حد ما	6	0.76	2.24	43.1	25	37.9	22	19	11	قلة عدد الكفاءات البشرية المؤهلة	4
أوافق إلى حد ما	7	0.69	2.19	34.5	20	50	29	15.5	9	مقاومة التغيير من قبل منسوبات المدرسة تجاه ثقافة التغيير في المدرسة	8
أوافق إلى حد ما	8	0.80	2.17	41.4	24	34.5	20	24.1	14	حدوث تغيرات مفاجئة في التنظيمات المتعلقة بنظام المقررات	9
أوافق إلى حد ما	9	0.83	2.16	43.1	25	29.3	17	27.6	16	قلة المعلومات المتاحة على أنظمة مدارس المقررات	2
أوافق إلى حد ما	10	0.80	1.83	24.1	14	34.5	20	41.4	24	ضعف المناخ التشاركي التعاوني داخل المدرسة	5
أوافق إلى حد ما		0.48	2.28	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

أولاً: يتضمن محور (المعوقات التي تواجه قائدات المدارس عند إعداد الخطة السنوية) على (10 فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرتين) بدرجة (أوافق) وهي الفقرات رقم (3،7) حيث بلغت المتوسطات الحسابية (2.83 ، 2.52) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (2.34 إلى 3.00) والتي تشير إلى خيار (أوافق) على أداة الدراسة، في حين جاءت استجابات أفراد الدراسة على (8 فقرات من فقرات المحور بدرجة (أوافق الى حد ما) وهي الفقرات رقم (1-6-10-4-8-9-2-5) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية (من 1.83 ، 2.31) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (1.68 إلى 2.33) والتي تشير إلى خيار (أوافق الى حد ما) على أداة الدراسة.

ثانياً: هناك تفاوت في استجابات عينة أفراد الدراسة (قائدات المدارس الثانوية نظام المقررات) لمحور "المعوقات التي تواجه قائدات المدارس عند إعداد الخطة السنوية"، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (1.83 إلى 2.83)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي.

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب أعلى ثلاث عبارات في محور (المعوقات التي تواجه قائدات المدارس عند إعداد الخطة السنوية) حسب درجة موافقة أفراد الدراسة (قائدات المدارس الثانوية نظام المقررات) كما يلي:

1- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (7) وهي "كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة" بالمرتبة الأولى وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.42)، ويؤكد ذلك على أن انشغال قائدة المدرسة بشكل دائم في الأعمال الإدارية ينعكس سلباً على قدرتها في المساهمة بشكل فعال في وضع خطة متكاملة ومرنة ومتوازنة ومحققة للأهداف والغايات.

2- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (3) وهي "مركزية التمويل العام لمدارس المقررات تتطلب وقت أطول مع زيادة متطلباته المادية" بالمرتبة الثانية وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (0.68)، وهذا يعني أن نظام المقررات يختلف شكلاً وموضوعاً عن جميع الأنظمة التعليمية الأخرى، فالتمويل الخاص به كبير ومتشعب، وبنود الصرف متعددة، في الوقت الذي يتطلب الحصول عليها الرجوع للإدارات المالية المركزية التي ما زالت تتصف بالروتين الشديدة والبطيء.

3- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (1) وهي "مركزية اتخاذ القرار في وزارة التعليم لا تساعد على بناء خطة متميزة" بالمرتبة الثالثة وبدرجة (أوافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري (0.68)، ويدل ذلك إلى أن المركزية الشديدة الموجودة في اتخاذ القرارات لا تسمح بالتطوير والإبداع والتعديل الذي يتناسب مع تطوير التعليم وطبيعة المدارس وظروفها؛ فتخرج الخطط كأنها أنماط ثابتة تقليدية لا تتصف بالجودة والابتكار.

بينما يمكن ترتيب أقل ثلاث عبارات من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها كما يلي:

1- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (5) وهي " ضعف المناخ التشاركي التعاوني داخل المدرسة " بدرجة (أوافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (1.83)، وانحراف معياري (0.80)، ويؤكد ذلك إلى أن غياب روح الفريق والتعاون المثمر الإيجابي لا يضمن الحصول على خطة ذات قيمة مكتملة، لكن تظهر ضعيفة خالية من الأفكار والتطوير.

2- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (2) وهي " قلة المعلومات المتاحة على أنظمة مدارس المقررات " بدرجة (أوافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (2.16)، وانحراف معياري (0.83)، وتعزي الباحثة ذلك إلى أن عدم توافر المعلومات المتكاملة والمحدثة والمدعمة بالإحصاءات ومؤشرات الأداء عن آليات وأنظمة عمل مدارس المقررات يخلق انفصال بين الأهداف العامة لمدارس المقررات، وبين عناصر الخطة الموضوعية.

3- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (9) وهي " حدوث تغيرات مفاجئة في التنظيمات المتعلقة بنظام المقررات " بدرجة (أوافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (2.17)، وانحراف معياري (0.80) ويوضح ذلك إلى أن الخطة التي لا تضع قدر من المرونة لتراعي التطورات المفاجئة تعجز عن التعامل مع أي تنظيمات أو قرارات تصدر بشكل مفاجئ من القائمين على نظام المقررات.

اتضح أن متوسط الموافقة العام على عبارات (المعوقات التي تواجه قائدات المدارس عند إعداد الخطة السنوية) قد بلغ (2.28 درجة من 3)، والتي تشير إلى خيار (أوافق إلى حد ما) على أداة الدراسة وأبرز هذه المعوقات كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة، مركزية التمويل العام لمدارس المقررات تتطلب وقت أطول مع زيادة متطلباته المادية.

تتفق نتيجة السؤال الثاني مع نتيجة دراسة ريزيفي (2015) التي توصلت الي أن مدير المدرسة يلقي عليه الدور الأكبر في اتخاذ القرارات التربوية التي تعتبرها اللجان الإدارية بمثابة الضوء الإرشادي الذي يتم من خلالها التعديل والإضافة عليها.

3- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إعداد الخطة السنوية لدى قائدات المرحلة الثانوية نظام المقررات؟

للإجابة على السؤال الثالث تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور " مقترحات لإعداد الخطة السنوية للمرحلة الثانوية(المقررات) "

الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبارة	رقم العبارة
				أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
أوافق	1	0.22	2.95	94.8	55	5.2	3	0	0	إدراك الفرص والتحديات في البيئة الخارجية	6
أوافق	2	0.26	2.93	93.1	54	6.9	4	0	0	تبني استراتيجيات مناسبة لإعداد الخطة المدرسية متعددة المستويات والجهات	3
أوافق	3	0.26	2.93	93.1	54	6.9	4	0	0	إدراك جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية	5
أوافق	4	0.28	2.91	91.4	53	8.6	5	0	0	منح قائدات مدارس المقررات صلاحيات أكبر للتطوير	1
أوافق	5	0.24	2.91	93.1	54	5.2	3	1.7	1	تطوير نظام اتصال فعال بين قائدة المدرسة والإدارة الوسطى	2
أوافق	6	0.28	2.91	91.4	53	8.6	5	0	0	وضوح الأهداف الاستراتيجية للعاملين قبل عملية إعداد الخطة وتنفيذها	4
أوافق	7	0.28	2.91	91.4	53	8.6	5	0	0	تطوير عمليات التخطيط المستقبلية بناء على نتائج التقييم	7
أوافق		0.18	2.92	المتوسط الحسابي العام							

يتضح من خلال الجدول مايلي:

أولاً: يتضمن محور (مقترحات لإعداد الخطة السنوية للمرحلة الثانوية نظام (المقررات) على (7) فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة (قائدات المدارس الثانوية نظام المقررات على (جميع فقرات المحور) بدرجة (أوافق) وهي على الترتيب الفقرات رقم (6-3-5-1-2-4-7) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية (من 2.91 ، 2.95) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (2.34 إلى 3.00) والتي تشير إلى خيار (أوافق) على أداة الدراسة.

ثانياً: هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة لمحور " مقترحات لإعداد الخطة السنوية للمرحلة الثانوية نظام (المقررات)"، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (2.91 إلى 2.95)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي.

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب أعلى ثلاث عبارات في محور (مقترحات لإعداد الخطة السنوية للمرحلة الثانوية) (المقررات) حسب درجة موافقة قائدات المدارس الثانوية نظام المقررات كما يلي:

1- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (6) وهي " إدراك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية " بالمرتبة الأولى وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (0.22)، ويؤكد ذلك على أنه من الضروري عند إعداد الخطة توقع المتغيرات والعوائق المحتملة التي قد تصدر من البيئة الخارجية للمدرسة ووضع الأطر المرنة للتعامل معها وقت حدوثها.

2- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (3) وهي " تبني استراتيجيات مناسبة لإعداد الخطة المدرسية متعددة المستويات والجهات " بالمرتبة الثانية وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (0.26)، ويؤكد ذلك على أن التنوع في استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند إعداد الخطة المدرسية، يضمن الحصول على خطة ممتازة متشعبة في الأهداف والمستويات .

3- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (5) وهي " إدراك جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية " بالمرتبة الثالثة وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (0.26).

4- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (1) وهي " منح قائدات مدارس المقررات صلاحيات أكبر للتطوير " بالمرتبة الرابعة وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.28).

5- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (2) وهي " تطوير نظام اتصال فعال بين قادة المدرسة والإدارة الوسطى " بالمرتبة الخامسة وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.24).

6- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (4) وهي " وضوح الأهداف الاستراتيجية للعاملين قبل عملية إعداد الخطة وتنفيذها " بالمرتبة السادسة وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.28).

7- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (7) وهي " تطوير عمليات التخطيط المستقبلية بناء على نتائج التقويم " بالمرتبة السابعة وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.28)، وهذا يوضح أنه لا يجب تجاهل نتائج تقويم الخطط السابقة عند وضع الخطط بالمستقبل وذلك لتجنب الأخطاء والعقبات والسلبيات الموجودة فيها؛ ومن ثم تجنبها مستقبلاً.

اتضح أن متوسط الموافقة على عبارات (مقترحات لإعداد الخطة السنوية للمرحلة الثانوية نظام المقررات) قد بلغ (2.92 درجة من 3)، والتي تشير إلى خيار (أوافق) على أداة الدراسة ومن أهم هذه المقترحات هي إدراك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، تبني استراتيجيات مناسبة لإعداد الخطة المدرسية متعددة المستويات والجهات إدراك جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية ، تتفق نتيجة السؤال

الثالث مع نتيجة دراسة شموي (2014) التي توصلت الي أن هناك أربعة عناصر هي التي تؤثر على قدرة المدرسة عل تطبيق الخطط الاستراتيجية، هذه العناصر هي: الهيكل المؤسسي للمدرسة، قيادة المدرسة، الموارد البشرية والثقافة المؤسسية للمدرسة.

الاستراتيجية المقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض نظام المقررات:

منطلقات الخطة الاستراتيجية:

1. مشكلة الدراسة ونتائجها التي وضحت الوضع الراهن للتخطيط والمعوقات التي تواجهها قائدات المدارس الثانوية نظام المقررات عند إعداد الخطة السنوية.
 2. عدم وضوح بعض أهداف نظام المقررات لقائدات المدارس بسبب حداثة مما يؤثر على إعداد الخطة المدرسية، والاستراتيجية المقترحة تساعدهم على التغلب على مختلف الصعوبات.
 3. توصيات مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية الذي عقده معهد الإدارة العامة بالرياض في نهاية عام 2014 م التي أكدت على أهمية اختيار القيادات والتخطيط في العمل المدرسي.
 4. أهمية مساندة التطورات الحديثة التي طرأت على الوظائف الإدارية ومن أهمها وأولها التخطيط بالتنوع في استخدام الاستراتيجيات لما في ذلك من أثر في على العمل الإداري.
- الرؤية: إتاحة تعليم متميز، في ظل مشاركة مجتمعية مع تحقيق مبدأ الجودة الشاملة.

الرسالة: تسعى مدارس المقررات إلى تقديم خدمات تربوية ذات مستوى عالٍ للطالبات وتنمية قدراتهم على التفكير وتعزيز القيم الإيجابية في نفوسهم ومراعاة الأبعاد الاجتماعية والنفسية لهم ليكونوا قادرين على التعلم مدى الحياة، وذلك من خلال إيجاد بيئة تعليمية مناسبة تحت إشراف نخبة من المعلمات المتميزات في ضوء شراكة مجتمعية فاعلة.

أهداف مدارس المقررات:

- إيجاد مواطن الضعف في العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والعمل على إيجاد حلول لها.
- العمل على رفع مستوى الوعي التخطيطي لدى جميع العاملين في المدرسة وإبراز أهمية التخطيط كعامل مهم يساهم في رفع مستوى الأداء.
- معالجة الضعف والقصور في تحصيل الطالبات العلمي والاهتمام بجميع نواحي النمو للطالبة فكرياً، وسلوكياً، ونفسياً، وصحياً.

- توفير مرشدة طلابية أخرى ومعلمات ذوات كفاءة عالية لتناسب أعدادهم مع تزايد أعداد الطالبات المستمر.
- تطوير منظومة القيادة، في جميع وظائفها من (تخطيط، تنظيم، متابعة، رقابة، تقويم).
- توفير البيئة المدرسية الملائمة لتلبية احتياجات الرؤية المستقبلية لمدارس المقررات.
- التطوير والتحسين المهني المستمر للمعلمات بما يتناسب مع متطلبات نظام المقررات.
- تفعيل الأنشطة التي تعزز مهارات الطالبة، وتتبع مبدأ تكافؤ الفرص.
- توسيع قاعدة الشراكة المجتمعية بين المدرسة وأولياء الأمور والهيئات الخارجية لدعم التطوير المستمر للمدرسة.

■ تحقيق معايير الجودة المحلية أثناء العمل.

الهدف الاستراتيجي: تحقيق التعاون والعمل بروح الفريق الواحد في مدارس نظام المقررات عند إعداد الخطة السنوية في ظل علاقات إنسانية سليمة.

السياسات:

1. عقد برامج تهدف إلى توعية جميع الإداريات في المدرسة للتعريف بأهمية العمل التعاوني في عمليات الإدارة المختلفة.
 2. استخدام الأساليب التي يمكن من خلالها استشارة دفاعية المؤسسين وحفزهم للعمل المثمر.
 3. إقامة علاقات إنسانية سليمة في المدرسة والحرص على تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين جميع الموجودين.
 4. تحسين أساليب الاتصال في المدرسة لكي تساعد على إحداث التفاعل بين الأفراد وتحقيق علاقات إنسانية سليمة.
- الهدف الاستراتيجي: العمل على تحقيق مبدأ المرونة عند إعداد الخطة السنوية في مدارس نظام المقررات الثانوية.**

السياسات:

1. أن تكون الأهداف العامة والتفصيلية في الخطة المدرسية موضوعية بشكل يسمح لها بالتعديل في ضوء الإطار العام للخطة.
2. أن تتضمن الخطة المدرسية العديد من البدائل لتكون ملائمة للظروف والمتغيرات الطارئة.
3. التنوع في استراتيجيات الخطة وعدم الاعتماد على نمط واحد حتى لا تكون الخطة روتينية متسمة بالجمود.

الهدف الاستراتيجي: إنشاء قاعدة معلومات خاصة بمدارس المقررات موضحة أهدافه ومتطلباته وان تكون متاحة للجميع.

السياسات:

- 1- تطبيق إدارة المعرفة وإنشاء قواعد عامة للمعلومات والمعارف المختلفة التي تسهم في التعريف بنظام المقررات أو ما يتعلق بالأنظمة الحديثة والتطوير وإدخال كل ما هو جديد عليها.
- 2- توفير أجهزة ووسائل اتصال حديثة يمكن من خلالها حفظ ونشر المعلومات وجعلها في متناول الجميع مع التحديث المستمر لها.
- 3- مشاركة وإسهام الجميع في إضافة كل ما هو جديد على هذه المعلومات.

الهدف الاستراتيجي: الرفع من كفاءة قائدات مدارس نظام المقررات الثانوية في كافة الجوانب التربوية والمهنية.

السياسات:

1. تنمية معارف ومهارات قائدات مدارس نظام المقررات من خلال حضور مؤتمرات وندوات تربوية متعلقة بنظام المقررات.
2. عقد برامج تدريبية في مجال التخطيط ومساهمة القائدات فيها.
3. تدريب قائدات مدارس المقررات على استخدام التقنية في كافة العمليات الإدارية لما لها من أثر في توفير الوقت والجهد في العمل وتطويره.

الهدف الاستراتيجي: تنويع مصادر تمويل مدارس نظام المقررات الثانوية والعمل على تحويلها لمدارس منتجة لتوفير مصادر مالية لتنفيذ الخطة.

السياسات:

1. اعتماد ميزانية مالية تشغيلية خاصة بنظام المقررات متناسبة مع متطلباته.
2. الموازنة بين عدد الطلاب والموارد المالية المتاحة وضبط النفقات وإحكام الرقابة عليها مع الحرص على جودة المخرجات التعليمية.
3. الحصول على الدعم المادي اللازم من مصادر خارجية.
4. اعتماد مدارس نظام المقررات كمدرسة منتجة وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي فقط.

الهدف الاستراتيجي: تقديم نظام حوافز يبرز دور مدارس نظام المقررات في تطوير التعليم العام.

السياسات:

1. وضع حوافز مادية ومعنوية للتميز والإنجاز.
2. إشراك المجتمع المحلي عند الاحتفال بالإنجازات.
3. الحرص على المشاركة في المسابقات والندوات التي تقام على مستوى مكتب الاشراف التربوي وإدارة التربية والتعليم.

معايير لاختيار القيادات التربوية:

1. القدرة والكفاءة أن يكون للقائد التربوي القدرة على ممارسة كافة العمليات الإدارية بكفاءة ودقة عالية.
2. ان يمتلك القائد التربوي المهارات الذاتية والمهارات الإنسانية والاجتماعية والمهارات الادراكية التصورية التي تساعد في رؤية التنظيم الذي يقوده.
3. أن تكون لدى القائد التربوي روح المبادرة للعمل حتى يستطيع كسب احترام المرؤوسين ومن ثم يستطيع التأثير فيهم.
4. المعرفة العلمية والمهنية والخبرة في العمل الإداري لمدة لا تقل عن خمس سنوات.
5. أن يتمتع بصفات شخصية مناسبة للقيادة مثل الاهتمام بالمظهر والدقة في المواعيد وحب التجديد والتطوير والصبر والذكاء العاطفي.
6. أن يمتلك قائد المدرسة مهارات التعلم الذاتي ولديه القدرة على احداث التنمية المهنية لديه وللمرؤوسين.

استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض نظام المقررات

الرسالة: تسعى مدارس المقررات الى تقديم خدمات تربوية ذات مستوى عالٍ للطالبات وتنمية قدراتهم على التفكير وتعزيز القيم الإيجابية في نفوسهم ومراعاة الأبعاد الاجتماعية والنفسية لهم ليكونوا قادرين على التعلم مدى الحياة، وذلك من خلال إيجاد بيئة تعليمية مناسبة تحت إشراف نخبة من المعلمات المتميزات في ضوء شراكة مجتمعية فاعلة.

الثقة، الشفافية، الالتزام، المسؤولية، التمكين، المحاسبية

القيم

منطلقات الخطة الاستراتيجية

الرؤية: إتاحة تعليم متميز، في ظل مشاركة مجتمعية مع تحقيق مبدأ الجودة الشاملة.

أهداف مدارس المقررات

- العمل على إيجاد حلول لمواطن الضعف.
- العمل على رفع مستوى الوعي التخطيطي في المدرسة.
- معالجة الضعف والقصور في تحصيل الطالبات العلمي.
- توفير مرشدة طلابية أخرى ومعلمات ذوات كفاءة عالية.
- تطوير منظومة القيادة، في جميع وظائفها.
- توفير البيئة المدرسية الملائمة لتلبية احتياجات الرؤية المستقبلية.
- التطوير والتحسين المهني المستمر لمنسوبات المدرسة.
- تفعيل الأنشطة التي تعزز مهارات الطالبة.
- توسيع قاعدة الشراكة المجتمعية بين المدرسة وأولياء الأمور وهيئات الخارجية.
- تحقيق معايير الجودة المحلية أثناء العمل.

مشكلة الدراسة ونتائجها

عدم وضوح بعض أهداف نظام المقررات

توصيات مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية عام 2014م

أهمية مساهمة التطورات الحديثة في الإدارة

الأهداف الاستراتيجية

التعاون والعمل بروح الفريق الواحد. العمل على تحقيق مبدأ المرونة.
رفع من كفاءة قائدات مدارس نظام المقررات. نقلة نوعية في تمويل المدرسة.
تقديم نظام حوافز فعال.

معايير لاختيار القيادات التربوية

القدرة والكفاءة

مهارات ذاتية وانسانية واجتماعية

روح المبادرة

تقديم التغذية الراجعة في عملية التقويم وفق معايير: الواقعية، الاستمرارية، الكفاءة، الفاعلية، المرونة، الالتزام، المسؤولية

صفات شخصية مناسبة للقيادة

المعرفة العلمية والمهنية والخبرة

التوصيات

- 1- تحقيق مبدأ التعاون بين فريق العمل عند إعداد وتنفيذ الخطة المدرسية في مدارس نظام المقررات.
- 2- أهمية تحقيق مبدأ المرونة عند إعداد الخطة السنوية وأن تكون قابلة للتعديل بما يتناسب مع التغييرات في أنظمة نظام المقررات في بدايات تطبيقه في مدارس التعليم العام.
- 3- أهمية إلمام قادة المدرسة بالأهداف العامة لنظام المقررات في المرحلة الثانوية وأن تكون الخطة السنوية مبنية على تحقيق هذه الأهداف.
- 4- ضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية في مجال التخطيط لتنمية قدرة قائدات المدارس على الإعداد السليم للخطة السنوية مع تخفيف الأعباء والأعمال الإدارية عليها، واستخدامها لصلاحيات التفويض في العمل الإداري لتحقيق ذلك.
- 5- تحويل التمويل العام لمدارس المقررات الى النظام اللامركزي لتوفير مزيد من الوقت، وزيادة المخصصات والاعتمادات المالية لذلك.
- 6- أهمية وضع الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية في الاعتبار عند وضع الخطة، والتحديات التي تواجه مدارس نظام المقررات كنظام حديث وكيفية التغلب عليها.
- 7- ضرورة التنوع في استراتيجيات إعداد الخطة المدرسية وأن تكون متعددة المستويات والجهات متناسبة مع الأنظمة والأهداف العامة التي تسعى مدارس المقررات لتحقيقها.

المراجع

- أحمد، عباس بلة. (2010). مبادئ الإدارة المدرسية. الرياض: مكتبة الرشد
- البكر، فوزية بكر. (2011). كيف تكتب بحثا علميا للمرة الأولى في حياتك الرياض: دار الخريجي للنشر.
- بن دهبش واخرون، خالد عبد الله. (2006). الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- بن دهبش، خالد عبد الله. (2015). الادارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية). الرياض: مكتبة الرشد.
- السيبي، سعد نهار. (2015). درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير. كليات الشرق العربي. الرياض.
- السقا، امتثال أحمد. (2015). أساسيات التخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر.
- السندي، بدرية عبد الرحمن. (2012). اكتساب طالبات الصف الأول ثانوي بمدينة الرياض المفاهيم الكيميائية في الكتاب المقرر (نظام المقررات). رسالة ماجستير في طرق تدريس العلوم. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- الشلوي، نورة عائد. (2012). عوامل تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الثانوية (بنات) بمحافظة الخرج. رسالة ماجستير. جامعة الامام محمد بن سعود. الرياض.
- العبد الله، فواز وجمل، محمد. (2016). الإدارة المدرسية. عمان: دار الإعصار العلمي للنشر.
- العجمي، محمد حسنين. (2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار الميسرة للنشر.
- العرفي، حصة بنت سعد. (2007) كفايات التخطيط اللازمة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر.

عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر.

العمرات، محمد سالم (2014) مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين. جامعة الكويت. الكويت.

الغامدي، حمدان محمد (2013). استخدام برنامج حاسوبي مقترح في التدريب عن بعد لتنمية مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الباحة.

الغامدي، عبد الرحمن غرم الله. (2014). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. رسالة دكتوراه. كلية التربية: جامعة الملك سعود. الرياض.

لهوب، ناريمان يونس. (2015). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

مرزوق، هشام يعقوب. (2009). التخطيط التربوي المفهوم والواقع والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر.

مصطفى، صلاح. وعمر، فدوى. (2007) مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.

المغدي، الحسن محمد. (2013). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. عمان: دار الخليج للنشر.

المراجع الأجنبية:

- Chemwei, "Factors that Impede the Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Baringo District, Kenya" State University.

McCarty, T. D. (2014). Planning and developing advisory programs for the personalization of education: a handbook to guide school leaders of large high schools in Kansas (Doctoral dissertation, Kansas

Rizvi, M. & Hussain, R. (2015). School 36 leaders' engagement in curriculum planning and decision-making. *Teachin for Tomorrow Today*, 266.