

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

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم استراتيجيات 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:

- ١- اتضح أن متوسط الموافقة العام على عبارات (الواقع الراهن في إعداد الخطة السنوية لدى قائدة المدرسة نظام المقررات قد بلغ (٢,٧٤ درجة من ٣) وبدرجة موافق.
- ٢- متوسط الموافقة العام على عبارات (المعوقات التي تواجه قائدات المدارس عند إعداد الخطة) قد بلغ (٢,٢٨ درجة من ٣)، وأبرز هذه المعوقات كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة ومركزية التمويل العام لمدارس المقررات تتطلب وقت أطول مع زيادة متطلباته المادية.
- ٣- متوسط الموافقة على عبارات (مقترحات إعداد الخطة السنوية للمرحلة الثانوية نظام المقررات) قد بلغ (٢,٩٢ درجة من ٣)، 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 توجيه رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة من 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 (٢٠١٢) أن "التخطيط يستخدم لمساعدة منظمات الأعمال على أداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها للأمتل 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 (٢٠٠٧) "أن عملية التخطيط تزيد من فاعلية مديرة المدرسة في اتخاذ قرارات

صائية 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 وتقويمها فإن ذلك يتطلب أن يكنّ قادرات 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 (٢٠١٥) 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، ٢٠١٢) لتؤكد على أهمية التدريب والتطوير لقائدات المدارس في رفع مستوى الأداء. ولا زالت الخطة المدرسية تأخذ الوضع الشكلي فقط في مدارس المقررات الثانوية في مدينة الرياض، مما يستدعي وضع استراتيجيات حديثة لإعداد الخطة السنوية تتماشى 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:

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

#### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة مما يلي:

١. إن نتائج هذه الدراسة تساعد في التعرف على واقع إعداد الخطة السنوية في إدارة المدارس الثانوية لنظام المقررات بمنطقة الرياض.
٢. 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).
٣. تتوافق هذه الدراسة مع المتغيرات الإدارية في العصر الحديث والتي تستدعي استحداث التغيير والتطوير في العمل الإداري والتخطيط المدرسي.

٤ . تقديم استراتيجيه مقترحة تساهم فى تطوير إعداد الخطة السنويه لدى قائدات المرحله الثانويه لنظام المقررات.

#### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ . ما واقع إعداد الخطة السنويه فى إدارة مدارس نظام المقررات الثانويه للبنات فى مدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس؟
- ٢ . ما المعوقات التي تواجه قائدات مدارس نظام المقررات الثانويه عند إعداد الخطة السنويه من وجهة نظر قائدات المدارس؟
- ٣ . ما الاستراتيجيه المقترحة لتطوير إعداد الخطة السنويه لدى قائدات المرحله الثانويه لنظام المقررات من وجهة نظر قائدات المدارس؟

#### حدود الدراسة:

التزمت الباحثتان فى إعداد هذه الدراسة بعدد من الحدود وهي:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع الخطة المدرسية وتقديم استراتيجيه مقترحة لإعداد الخطة السنويه المدرسية لدى قائدات المرحله الثانويه بمدينة الرياض لنظام المقررات.
- الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على جميع قائدات المدارس الثانويه لنظام المقررات فى مدينة الرياض.
- الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة فى جانبها الميداني على المدارس الثانويه لنظام المقررات فى مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة فى الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ (٢٠١٧).

**مصطلحات الدراسة:**

**الاستراتيجية:** هي الخطة الشاملة التي تتخذها المؤسسة من خلال الاستجابة للواقع الديناميكي والمتقلب وصولاً إلى غايتها وتحقيق الأهداف التي تنشدها (الحر، ٢٠١٠: ١٦).

**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، ٢٠١٥: ٢١٣).

**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 محددة (عطوي، ٢٠١٤: ٨١).

**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 مساريين تخصصيين: أحدهما للعلوم الإنسانية والآخر للعلوم الطبيعية، وتتبنى الخطة في هيكلها الجديد نظام الساعات الدراسية المقننة، نظام المعدلات الفصلية التراكمية، نظام المنهج التكاملية، الذي يربط بين المقررات الدراسية وبين الإعداد للحياة والتهيئة لسوق العمل (السنيدي، ٨: ٢٠١٢).

**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:**

١- دراسة السبيعي (٢٠١٥) 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 (٣٢) قائد من مدارس التعليم العام و(٨) 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.

٢- دراسة الغامدي (٢٠١٣) 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 (٣٠) 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.

٣-دراسة الشلوي (٢٠١٢) 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 (٩٣) 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.

٥-دراسة (العمرات، ٢٠١٤) بعنوان "مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من وجهة نظر المعلمين": تهدف هذه الدراسة الى 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 (٥٨) 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 (٢٠٢) 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).

٦-دراسة ريزفي (٢٠١٥) (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 (١٩) 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 يبين من خلالها التعديلات الإضافية عليها.

٧-دراسة ميكارتي (McCarty, T. D) (٢٠١٤) 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 (٢٢) قائداً في ولاية كنساس وذلك في فترة دامت ٨ أسابيع تدريبية. وقد أوضحت نتائج الدراسة نجاح البرنامج التدريبي في تنمية مهارات التخطيط بشكل فعال.

٨-دراسة شمواي (٢٠١٤)(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 (٨٤) مدرس و(٣) 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 أساسيين 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: ٢٠١٢، ١٧٧).

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع البحث من جميع قائدات المدارس الثانوية لنظام المقررات والبالغ عددهم (٥٨) قائدة بمنطقة الرياض، خلال الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

**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 الاعتماد عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

- ١- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
- ٢- البحوث والدراسات السابقة التي تناولت أجزاء أو محاور من موضوع الدراسة.
- ٣- 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 (٨) فقرات **والمحور الثاني:** ويتكون من (١٠) فقرات **والمحور الثالث:** ويتكون من (٧) فقرات، ويقابل كل عبارة من عبارات هذه المحاور قائمة تحملا لبدائل لالتالية: (أوافق – أوافق تماماً – لا أوافق) وقد تم إعطاء كل عبارة من عبارات الاستبانة السابقة درجة تتراوح بين ١ (أوافق) و ٣ (أوافق تماماً).

أوافق (٣) درجات، أو أفقلاً عندما (٢) درجتين، لا أوافق (١) 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:**





أوافق	١	٠,٣٥	٢,٨٦	٨٦,٢	٥٠	١٣,٨	٨	٠	٠	القدرة على بناء فريق العمل لإعداد الخطة في مدارس نظام المقررات	٢	
أوافق	٢	٠,٣٧	٢,٨٤	٨٤,٥	٤٩	١٥,٥	٩	٠	٠	تحقيق مبدأ المرونة في استراتيجيات الخطة السنوية	٧	
أوافق	٣	٠,٤٢	٢,٧٨	٧٧,٦	٤٥	٢٢,٤	١٣	٠	٠	الإلمام بالأهداف العامة لنظام المقررات في مرحلة الثانوية	٣	
أوافق	٤	٠,٥٢	٢,٧٢	٧٥,٩	٤٤	٢٠,٧	١٢	٣,٤	٢	تحديد أدوات تقييم برامج الخطة السنوية	٨	
أوافق	٥	٠,٥٣	٢,٧١	٧٤,١	٤٣	٢٢,٤	١٣	٣,٤	٢	صياغة استراتيجيات الخطة التفصيلية للخطة بما يتناسب مع نظام المقررات	٥	
أوافق	٦	٠,٥٠	٢,٦٩	٧٠,٧	٤١	٢٧,٦	١٦	١,٧	١	تلم فائدة المدرسة بالمهارات الملازمة والمفاهيم الخاصة بإعداد الخطة الدراسية لنظام المقررات	١	
أوافق	٧	٠,٤٧	٢,٦٩	٦٩	٤٠	٣١	١٨	٠	٠	صياغة الغايات العامة للخطة بما يتناسب مع نظام المقررات وأوضاع المدرسة	٤	
أوافق	٨	٠,٦٥	٢,٦٠	٦٩	٤٠	٢٢,٤	١٣	٨,٦	٥	تحديد الميزانية المالية لبرامج الخطة السنوية	٦	
أوافق		٠,٣٠	٢,٧٤	<b>المتوسط الحسابي العام</b>								

**يتضح من خلال الجدول رقم ما يلي:**

أولاً: يتضمن محور (الواقع الراهن في إعداد الخطة السنوية لدى قائدة المدرسة نظام (المقررات) على (٨) فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة على (جميع فقرات المحور) بدرجة (أوافق) وهي على الترتيب الفقرات رقم (٢-٧-٣-٨-٥-١-٤-٦) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية (من ٢,٦٠ إلى ٢,٨٦) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢,٣٤ إلى ٣,٠٠) 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 قائدة المدرسة نظام (المقررات)، حيث أن المتوسط الحسابي لهن يتراوح ما بين (٢,٦٠ إلى ٢,٨٦)، 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 قائدة المدرسة نظام (المقررات) حسب درجة موافقة قائدات المدرسة نظام (المقررات)

كما يلي:

١. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي "القدرة على بناء فريق العمل لإعداد الخطة في مدارس نظام المقررات" بالمرتبة الأولى وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، وانحراف معياري (٠,٣٥)، وتفسر الباحثة ذلك بأن فريق العمل من العوامل المهمة في صياغة الخطة المدرسية وتنفيذها وتقويمها بكفاءة عالية، والعكس صحيح فضعف فريق العمل وعدم كفاءته يضعف الخطة المدرسية ويعيق تنفيذها بفاعلية.

٢. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٧) وهي "تحقيق مبدأ المرونة في استراتيجيات الخطة السنوية" بالمرتبة الثانية وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (٢,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٣٧)، 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.

٣. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي "الإلمام بالأهداف العامة لنظام المقررات في المرحلة الثانوية" بالمرتبة الثالثة وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٤٢)، وترى الباحثة أن الخطة الجيدة لا يمكن أن توضع بشكل صحيح وعلى مستوٍ 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:

١. جاءت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهي "تحديد الميزانية المالية لبرامج الخطة السنوية" بدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن من الإجراءات الضرورية والهامة تخصيص واعتماد

الميزانية المالية المناسبة، والتي تضمن تحقيق كل عناصر الخطة وتنفيذ كل مراحلها بدون توقف.

٢. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهي " صياغة الغايات العامة للخطة بما يتناسب مع نظام المقررات وأوضاع المدرسة " بدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٤٧)، 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.

٣. جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي " تلم قائدة المدرسة بالمهارات اللازمة والمفاهيم الخاصة بإعداد الخطة الدراسية لنظام المقررات " بدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٥٠)، 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 (٢,٧٤) درجة من (٣)، 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، الإلمام بالأهداف العامة لنظام المقررات في المرحلة الثانوية، تتفق نتيجة السؤال الأول مع نتيجة دراسة الشلوي (٢٠١٢) التي توصلت الي وجود ممارسة فعلية للعوامل الفنية اللازمة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي بدرجة عالية، وأيضا مع نتيجة دراسة السبيعي (٢٠١٥) التي توصلت الي أن درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي المعرفية جاءت بشكل عام بدرجة كبيرة.

٢- 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 (٢)

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	١	٠,٤٢	٢,٨٣	٨٤,٥	٤٩	١٣,٨	٨	١,٧	١	كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة	٧
أوافق	٢	٠,٦٨	٢,٥٢	٦٢,١	٣٦	٢٧,٦	١٦	١٠,٣	٦	مركزية التمويل العام لمدارس المقررات تتطلب	٣

										وقت أطول مع زيادة متطلباته المادية	
أوافق إلى حد ما	٣	٠,٦٨	٢,٣١	٤٣,١	٢٥	٤٤,٨	٢٦	١٢,١	٧	مركزية اتخاذ القرار في وزارة التعليم لا تساعد على بناء خطة متميزة	١
أوافق إلى حد ما	٤	٠,٨١	٢,٢٦	٤٨,٣	٢٨	٢٩,٣	١٧	٢٢,٤	١٣	قلة البرامج التدريبية للتخطيط المدرسي	٦
أوافق إلى حد ما	٥	٠,٦٩	٢,٢٦	٣٩,٧	٢٣	٤٦,٦	٢٧	١٣,٨	٨	قلة صلاحيات قائدة المدرسة في التخطيط الاستراتيجي	١٠
أوافق إلى حد ما	٦	٠,٧٦	٢,٢٤	٤٣,١	٢٥	٣٧,٩	٢٢	١٩	١١	قلة عدد الكفاءات البشرية المؤهلة	٤
أوافق إلى حد ما	٧	٠,٦٩	٢,١٩	٣٤,٥	٢٠	٥٠	٢٩	١٥,٥	٩	مقاومة التغيير من قبل منسوبات المدرسة تجاه ثقافة التغير في المدرسة	٨
أوافق إلى حد ما	٨	٠,٨٠	٢,١٧	٤١,٤	٢٤	٣٤,٥	٢٠	٢٤,١	١٤	حدوث تغيرات مفاجئة في التنظيمات المتعلقة بنظام المقررات	٩
أوافق إلى حد ما	٩	٠,٨٣	٢,١٦	٤٣,١	٢٥	٢٩,٣	١٧	٢٧,٦	١٦	قلة المعلومات المتاحة على أنظمة مدارس المقررات	٢
أوافق إلى حد ما	١٠	٠,٨٠	١,٨٣	٢٤,١	١٤	٣٤,٥	٢٠	٤١,٤	٢٤	ضعف المناخ التشاركي التعاوني داخل المدرسة	٥
أوافق إلى حد ما		٠,٤٨	٢,٢٨							المتوسط الحسابي العام	

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

أولاً: يتضمن محور (المعوقات التي تواجه قائدات المدارس عند إعداد الخطة السنوية) على (١٠) فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرتين) بدرجة (أوافق) وهى الفقرات رقم (٧,٣) حيث بلغت المتوسطات الحسابية (٢,٨٣ ، ٢,٥٢) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢,٣٤ إلى ٣,٠٠) والتي تشير إلى خيار (أوافق) على أداة الدراسة، في حين جاءت استجابات أفراد الدراسة على (٨) فقرات من فقرات المحور بدرجة (أوافق الى حد ما) وهى الفقرات رقم (١-٦-١٠-٤-٨-٩-٢-٥) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية (من ١,٨٣ ، ٢,٣١) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١,٦٨ إلى ٢,٣٣) 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 (١,٨٣ إلى ٢,٨٣)، 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:

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٧) وهي "كثرة الأعباء الإدارية على قائدة المدرسة" بالمرتبة الأولى وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٤٢)، 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 ومحقة للأهداف والغايات.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي "مركزية التمويل العام لمدارس المقررات تتطلب وقت أطول مع زيادة متطلباته المادية" بالمرتبة الثانية وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، 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.

٤- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي "مركزية اتخاذ القرار في وزارة التعليم لا تساعد على بناء خطة متميزة" بالمرتبة الثالثة وبدرجة (أوافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٢,٣١)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، ويدل ذلك على 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:**

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهي "ضعف المناخ التشاركي التعاوني داخل المدرسة" بدرجة (أوافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (١,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٨٠)، 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.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي "قلة المعلومات المتاحة على أنظمة مدارس المقررات" بدرجة (أوافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٢,١٦)، وانحراف معياري (٠,٨٣)، 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.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٩) وهي " حدوث تغيرات مفاجئة في التنظيمات المتعلقة بنظام المقررات " بدرجة (أوافق إلى حد ما)، بمتوسط حسابي (٢,١٧)، وانحراف معياري (٠,٨٠) 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 (٢,٢٨ درجة من ٣)، والتي تشير إلى خيار (أوافق الى 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 (٢٠١٥) التي توصلت الي أن مدير المدرسة يلقى عليه الدور الأكبر في اتخاذ القرارات التربوية التي تعتبرها اللجان الإدارية بمثابة الضوء الإرشادي الذي يتم من خلالها التعديل والإضافة عليها.

### ٣- 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 (٣)

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

الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة						العبارات	رقم العبارة
				أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
أوافق	١	٠,٢٢	٢,٩٥	٩٤,٨	٥٥	٥,٢	٣	٠	٠	إدراك الفرص والتحديات في البيئة الخارجية	٦
أوافق	٢	٠,٢٦	٢,٩٣	٩٣,١	٥٤	٦,٩	٤	٠	٠	تبني استراتيجيات مناسبة لإعداد الخطة المدرسية متعددة المستويات والجهات	٣
أوافق	٣	٠,٢٦	٢,٩٣	٩٣,١	٥٤	٦,٩	٤	٠	٠	إدراك جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية	٥

١	منح قائدات مدارس المقررات صلاحيات أكبر للتطوير	٠	٠	٥	٨,٦	٥٣	٩١,٤	٢,٩١	٠,٢٨	٤	أوافق
٢	تطوير نظام اتصال فعال بين قائدة المدرسة والإدارة الوسطى	١	١,٧	٣	٥,٢	٥٤	٩٣,١	٢,٩١	٠,٢٤	٥	أوافق
٤	وضوح الأهداف الاستراتيجية للعاملين قبل عملية إعداد الخطة وتنفيذها	٠	٠	٥	٨,٦	٥٣	٩١,٤	٢,٩١	٠,٢٨	٦	أوافق
٧	تطوير عمليات التخطيط المستقبلية بناء على نتائج التقييم	٠	٠	٥	٨,٦	٥٣	٩١,٤	٢,٩١	٠,٢٨	٧	أوافق
المتوسط الحسابي العام											أوافق
									٢,٩٢	٠,١٨	

### يتضح من خلال الجدول مايلي:

أولاً: يتضمن محور (مقترحات لإعداد الخطة السنوية للمرحلة الثانوية نظام (المقررات) على (٧) فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة (قائدات المدارس الثانوية نظام المقررات على (جميع فقرات المحور) بدرجة (أوافق) وهي على الترتيب الفقرات رقم (٦-٣-١-٥-٢-٤-٧) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية (من ٢,٩١ ، ٢,٩٥) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢,٣٤ إلى ٣,٠٠) 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 (٢,٩١ إلى ٢,٩٥)، 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:

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهي " إدراك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية " بالمرتبة الأولى وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٢٢)، ويؤكد ذلك علأنه من الضروري عند إعداد الخطة توقع المتغيرات والعواقب المحتملة التي قد تصدر من البيئة الخارجية للمدرسة ووضع الأطر المرنة للتعامل معها وقت حدوثها.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي " تبني استراتيجيات مناسبة لإعداد الخطة المدرسية متعددة المستويات والجهات " بالمرتبة الثانية وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٢٦)، ويؤكد ذلك على أن التنويع في استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند إعداد الخطة المدرسية، يضمن الحصول على خطة ممتازة متنشعبة في الأهداف والمستويات .

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهي " إدراك جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية " بالمرتبة الثالثة وبدرجة أوافق، بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٢٦).



- ٤- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي " منح قائدات مدارس المقررات صلاحيات أكبر للتطوير " بالمرتبة الرابعة وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وانحراف معياري (٠,٢٨).
- ٥- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي " تطوير نظام اتصال فعال بين قائدة المدرسة والإدارة الوسطى " بالمرتبة الخامسة وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وانحراف معياري (٠,٢٤).
- ٦- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهي " وضوح الأهداف الاستراتيجية للعاملين قبل عملية إعداد الخطة وتنفيذها " بالمرتبة السادسة وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وانحراف معياري (٠,٢٨).
- ٧- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٧) وهي " تطوير عمليات التخطيط المستقبلية بناء على نتائج التقويم " بالمرتبة السابعة وبدرجة (أوافق)، بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وانحراف معياري (٠,٢٨)، 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 (٢,٩٢ درجة من ٣)، 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 (٢٠١٤) التي توصلت الي 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.

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

١. مشكلة الدراسة ونتائجها التي وضحت الوضع الراهن للتخطيط والمعوقات التي تواجهها قائدات المدارس الثانوية نظام المقررات عند إعداد الخطة السنوية.
  ٢. عدم وضوح بعض أهداف نظام المقررات لقائدات المدارس بسبب حداثة مما يؤثر على إعداد الخطة المدرسية، والاستراتيجية المقترحة تساعدهم على التغلب على مختلف الصعوبات.
  ٣. توصيات مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية الذي عقده معهد الإدارة العامة بالرياض في نهاية عام ٢٠١٤ م التي أكدت على أهمية اختيار القيادات والتخطيط في العمل المدرسي.
  ٤. أهمية مساهمة التطورات الحديثة التي طرأت على الوظائف الإدارية ومن أهمها وأولها التخطيط بالتنوع في استخدام الاستراتيجيات لما في ذلك من أثر في 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 يسهم 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 لتتناسب أعدادهم مع تزايد أعداد الطالبات المستمر.
- تطوير منظومة القيادة، في جميع وظائفها من (تخطيط، تنظيم، متابعة، رقابة، تقييم).
- 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:

١. عقد برامج تهدف إلى توعية جميع الإداريات في المدرسة للتعريف بأهمية العمل التعاوني في عمليات الإدارة المختلفة.
٢. استخدام الأساليب التي يمكن من خلالها استثارة دافعية المؤسسين وحفزهم للعمل المثمر.
٣. إقامة علاقات إنسانية سليمة في المدرسة والحرص على تحقيق مبدأ العدل والمساواة بين جميع الموجودين.
٤. 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:

١. أن تكون الأهداف العامة والتفصيلية في الخطة المدرسية موضوعة بشكل يسمح لها بالتعديل في ضوء الإطار العام للخطة.
٢. أن تتضمن الخطة المدرسية العديد من البدائل لتكون ملائمة للظروف والمتغيرات الطارئة.
٣. 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:

- ١- 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.
  - ٢- توفير أجهزة ووسائل اتصال حديثة يمكن من خلالها حفظ ونشر المعلومات وجعلها في متناول الجميع مع التحديث المستمر لها.
  - ٣- 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:

١. تنمية معارف ومهارات قائدات مدارس نظام المقررات من خلال حضور مؤتمرات وندوات تربوية متعلقة بنظام المقررات.
  ٢. عقد برامج تدريبية في مجال التخطيط ومساهمة القائدات فيها.
  ٣. 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:

١. اعتماد ميزانية مالية تشغيلية خاصة بنظام المقررات متناسبة مع متطلباته.
  ٢. الموازنة بين عدد الطلاب والموارد المالية المتاحة وضبط النفقات وإحكام الرقابة عليها مع الحرص على جودة المخرجات التعليمية.
  ٣. الحصول على الدعم المادي اللازم من مصادر خارجية.
  ٤. 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.**

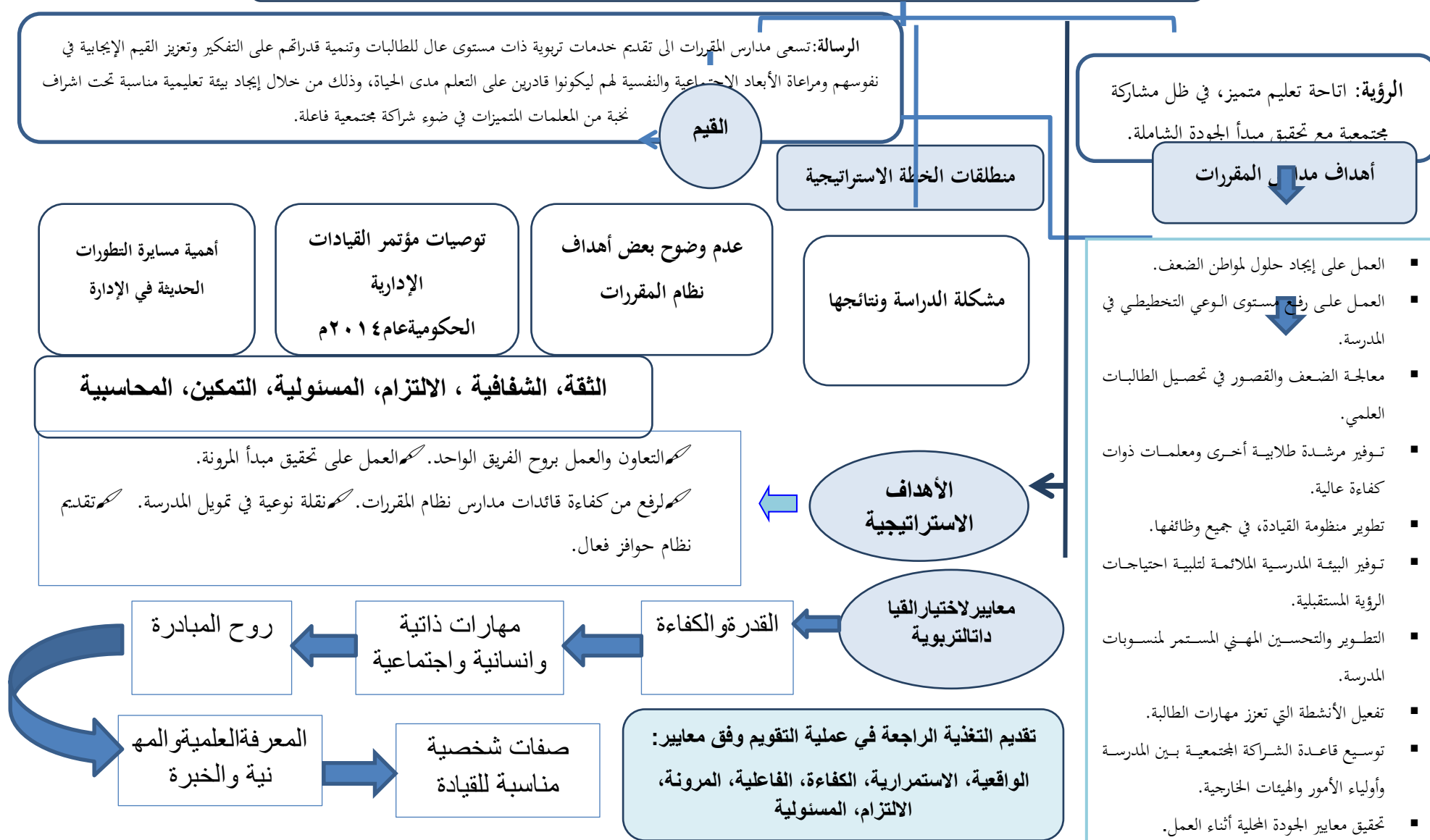
#### السياسات:

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

#### معايير لاختيار القيادات التربوية:

١. القدرة والكفاءة أن يكون للقائد التربوي القدرة على ممارسة كافة العمليات الإدارية بكفاءة ودقة عالية.
٢. ان يمتلك القائد التربوي المهارات الذاتية والمهارات الإنسانية والاجتماعية والمهارات الادراكية التصورية التي تساعد في رؤية التنظيم الذي يقوده.
٣. أن تكون لدى القائد التربوي روح المبادرة للعمل حتى يستطيع كسب احترام المرؤوسين ومن ثم يستطيع التأثير فيهم.
٤. المعرفة العلمية والمهنية والخبرة في العمل الإداري لمدة لا تقل عن خمس سنوات.
٥. أن يتمتع بصفات شخصية مناسبة للقيادة مثل الاهتمام بالمظهر والدقة في المواعيد وحب التجديد والتطوير والصبر والذكاء العاطفي.
٦. 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



### التوصيات

- ١- تحقيق مبدأ التعاون بين فريق العمل عند إعداد وتنفيذ الخطة المدرسية في مدارس نظام المقررات.
- ٢- 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.
- ٣- أهمية إلمام قائدة المدرسة بالأهداف العامة لنظام المقررات في المرحلة الثانوية وأن تكون الخطة السنوية مبنية على تحقيق هذه الأهداف.
- ٤- 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.
- ٥- تحويل التمويل العام لمدارس المقررات الى النظام اللامركزي لتوفير مزيد من الوقت، وزيادة المخصصات والاعتمادات المالية لذلك.
- ٦- أهمية وضع الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية في الاعتبار عند وضع الخطة، والتحديات التي تواجه مدارس نظام المقررات كنظام حديث وكيفية التغلب عليها.
- ٧- 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. (٢٠١٠). مبادئ الإدارة المدرسية. الرياض: مكتبة الرشد
- البكر، فوزية بكر. (٢٠١١). كيف تكتب بحثاً علمياً للمرة الأولى في حياتك الرياض: دار الخريجي للنشر.
- بن دهبش واخرون، خالد عبد الله. (٢٠٠٦). الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- بن دهبش، خالد عبد الله. (٢٠١٥). الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية). الرياض: مكتبة الرشد.
- السبيعي، سعد نهار. (٢٠١٥). درجة توافر كفايات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير. كليات الشرق العربي. الرياض.
- السقا، أمثال أحمد. (٢٠١٥). أساسيات التخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر.
- السنيدي، بدرية عبد الرحمن. (٢٠١٢). 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. (٢٠١٢). 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. (٢٠١٦). الإدارة المدرسية. عمان: دار الإصدار العلمي للنشر.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر.
- العريفي، حصة بنت سعد. (٢٠٠٧). 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. (٢٠١٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر.

- عطوي، جودت عزت. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر.
- العمرات، محمد سالم (٢٠١٤) مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين. جامعة الكويت. الكويت.
- الغامدي، حمدان محمد (٢٠١٣). 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. (٢٠١٤). استراتيجيات مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. رسالة دكتوراه. كلية التربية: جامعة الملك سعود. الرياض.
- لهوب، ناريمان يونس. (٢٠١٥). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- مريزيق، هشام يعقوب. (٢٠٠٩). التخطيط التربوي المفهوم والواقع والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر.
- مصطفى، صلاح. وعمر، فدوى. (٢٠٠٧) مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- المغدي، الحسن محمد. (٢٠١٣). 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.