



العدد (٣٢)، الجزء الأول، مارس ٢٠٢٥، ص ٩٩ - ١٥٦

## درجة توافر معايير الجودة في الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات البرنامج الوطني لتطوير المدارس

إعداد

فاطمة محمد الشهري - منيرة ابراهيم العريدي - عواطف عبد الله البلالي  
نجاة سليمان الحيدري - ندى محمد السيف

مشرفة تربويات - وحدة البرنامج الوطني لتطوير المدارس  
بمنطقة الرياض (بنات) وزارة التعليم - السعودية

## درجة توافر معايير الجودة في الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات البرنامج الوطني لتطوير المدارس

فاطمة الشمري وآخرون(\*)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر معايير الجودة في الخطط المدرسية في مدارس البرنامج الوطني لتطوير المدارس، وتحديد معايير ومؤشرات الجودة في بناء الخطة المدرسية، وتحديد معايير ومؤشرات الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثات المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، حيث قامت الباحثات بتصميم استبانة، وبعد التأكد من صدقها الظاهري والداخلي وثباتها تم تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤١هـ/١٤٤٢هـ على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٣) من مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس في مختلف مناطق المملكة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس بمتوسط (٢.٧٦ من ٣) تمثلت في توافر (مصادر بناء الخطة، يليها المشاريع في الخطة المدرسية، يليها المقدمة، يليها توثيق مؤشرات المشاريع، يليها رؤية المدرسة، يليها أهداف المدرسة، يليها رسالة المدرسة، وأخيراً قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية). توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس بمتوسط (٢.٧٢ من ٣)، وأبرز ملامح توافرها تمثلت في (تنفيذ المشاريع، يليها تجسيد الرؤية والقيم، يليها الجدول الزمني وجهة التنفيذ، يليها قياس مؤشرات المشاريع، وأخيراً تقويم مشاريع الخطة المدرسية. واختتمت الباحثات الدراسة بمجموعة من التوصيات، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** معايير الجودة، الخطة المدرسية، البرنامج الوطني لتطوير المدارس.

(\*) مشرفة تربويات، وحدة البرنامج الوطني لتطوير المدارس بمنطقة الرياض (بنات) وزارة التعليم، السعودية.

## The Availability of the Quality Standards in the School Plan from the Supervisors' View of the National School Development Program

Fatima Mohammed et al.,

### Abstract □

This study aimed to Determining the degree of quality standards that is available in schools plans which are implementing the National School Development Program. Defining the quality standards and indicators that are should be focused on it while designing the school plan. Defining the quality standards and indicators that are related to the school plan implementation. To achieve these objectives, the researchers used the descriptive survey methodology. The study tool was a questionnaire which is designed by the researchers. After it proved that is valid and consistent, it was applied in the second semester of the year 1441/1442. A random sample of (103) supervisors participated in the study from different units of the National School Development Program in all regions of the Kingdom.

The study has reached a number of results, the most important are, From the supervisors' perspective, The average of quality standards that are used in designing the school plan is (2.76 out of 3). The most highlighted quality standards were used are sources of designing a plan, plan's projects, introduction, documentation of projects indicators, school's vision, school's objectives, school's mission, and school's values (collective obligations). The quality standards available in the school plan implementation from the supervisors' view is (2.72 out of 3) on average, and the most prominent were implementing plan's projects, practicing school's vision and values in real, timelining of projects implementation, the responsible about implementing projects, projects measurement indicators, and the evaluation of school plan projects. The researchers concluded the study with a set of recommendations and suggestions for conducting future studies.

**Keywords:** The Quality Standards, The School Plan, The National School Development Program



## مقدمة:

ينظر للمدرسة كواحدة من مؤسسات المجتمع الهامة، والتي تعنى بتربية الناشئة وإعدادهم ليكونوا أعضاء فاعلين في مجتمعهم، ولتقوم المدرسة بهذه المهمة على أكمل وجه فإنه منوط بها العناية المثلى بإعداد الخطط المدرسية الفاعلة، والتي تتضمن برامج ومشاريع وأنشطة تحقق النمو الأمثل للطلبة في شتى الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية، وفي ضوء ذلك ينبغي العمل على توافر درجة عالية من معايير التخطيط المدرسي، ومراعاة ذلك عند بناء خطة المدرسة حيث يعد التخطيط المدرسي أداة فعالة لتجويد أنشطة وبرامج المدرسة في سبيل تحقيق معايير الجودة المثلى للعمل المدرسي، فالتخطيط المدرسي هو ركيزة أساسية تنقل عمل المدرسة من العشوائية إلى العمل المنظم الذي يستشرف المستقبل عن طريق وضع البرامج والمشاريع التي تحقق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة وتفعيل عملية المتابعة والتقييم.

وتكمن أهمية التخطيط المدرسي في "أنه يعتبر موجه لقائد المدرسة -ومساعديه والمعلمين- في تحقيق غايات وأهداف المدرسة للوصول إلى تحقيق الرؤية، وهو موفر للوقت والجهد على الرغم أن هناك من يرى أن التخطيط يحتاج إلى وقت كبير من دراسة حالة المدرسة والوضع الراهن وما تتطلبه هذه الخطة من بيانات ومعلومات، ولكن الوقت الذي ينقضي في عملية التخطيط أقل بكثير من الوقت الذي يضيع هباء إذا كان العمل ارتجاليا في المدرسة." (أبو مصطفى، ٢٠١٦، ص ١٨)

## مشكلة البحث:

يعد التخطيط المدرسي عصب العمل الإداري في المدرسة فهو ينقل عمل المدرسة من العشوائية إلى العمل المنظم الذي يستشرف المستقبل من خلال عملية المسح البيئي ووضع البرامج التي تحقق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة وتفعيل عملية المتابعة والتقييم. وقد حرصت وزارة التعليم على تحسين الخطط المدرسية من خلال تدريب مديرات المدارس وفريق التخطيط في المدرسة على وضع الخطط المدرسية من قبل مكاتب التعليم والإدارات ووحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس؛ لكن مازال بناء الخطط المدرسية وتنفيذها بحاجة إلى مزيد من التجويد في المدارس.

فمن خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها مشرفات وحدة البرنامج الوطني لتطوير المدارس بالرياض (الباحثات) للوقوف على جودة بناء الخطط المدرسية وتنفيذها، لاحظن وجود خلل في بناء الخطة المدرسية وتنفيذها لدى بعض المدارس المطبقة للبرنامج على الرغم من تدريب مديرات المدارس وبعض أعضاء فريق التميز في المدرسة على إجراءات بناء الخطة سنوياً إلا أن خطط ومشاريع المدارس تفتقد لبعض معايير جودة الخطط المدرسية.

### جدول (١)

#### تقييم بناء الخطة وتنفيذ الخطة من وجهة نظر مشرفات البرنامج

تقييم تنفيذ الخطة			تقييم بناء الخطة			
جيد	جيد جداً	ممتاز	جيد	جيد جداً	ممتاز	
٧٩-٧٠%	٨٩-٨٠%	٩٠-١٠٠%	٧٩-٧٠%	٨٩-٨٠%	٩٠-١٠٠%	
١١	٢٥	٨	١٢	٢١	١١	عدد المدارس
٢٥%	٥٧%	١٨%	٢٧%	٤٨%	٢٥%	نسبة المدارس

مما دفع الباحثات إلى مزيد من العناية بهذا الأمر، فتم عمل دراسة استطلاعية (استبانة) لعدد (٦) مديرات في مدارس البرنامج؛ مديرتان من كل فئة -حسب تقييم المشرفات لبناء الخطة- ووجدأن هناك تباين بين المديرات في المعايير والمؤشرات التي تدل على جودة الخطة المدرسية؛ وكذلك تباين في الفهم لبعض المعايير والمؤشرات المتفق عليها.

كما قامت الباحثات بعمل دراسة استطلاعية (استبانة) لمعرفة معايير تقييم الخطة المدرسية وآلية تقييم المشاريع في الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات البرنامج، ووجد أن هناك تباين بين المشرفات في المعايير والمؤشرات التي تُقيم بناءً عليها الخطة المدرسية؛ وكذلك تباين في الفهم لبعض المعايير والمؤشرات المتفق عليها.

ونظراً لأهمية التخطيط المدرسي في تيسير أعمال المدرسة، ولقلة الدراسات المحلية التي وقفت على واقع بناء وتنفيذ الخطط المدرسية ارتأت الباحثات تسليط الضوء على هذا الجانب من خلال تحديد معايير الجودة المطلوبة في عملية البناء والتنفيذ للخطط المدرسية.

### أسئلة البحث:

تسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيس:

- ما درجة توافر معايير الجودة في الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس؟
- ويتفرع منه الأسئلة التالية:
- ما درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس؟
- ما درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس؟

### أهداف البحث:

- تهدف البحث إلى التعرف على درجة توافر معايير الجودة في الخطط المدرسية في مدارس البرنامج الوطني لتطوير المدارس، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- تحديد معايير ومؤشرات الجودة في بناء الخطة المدرسية.
  - تحديد معايير ومؤشرات الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية.

### أهمية البحث:

#### الأهمية النظرية (العلمية):

ترجع أهمية البحث النظرية إلى أنها:

- تلقى الضوء على معايير ومؤشرات تجويد بناء وتنفيذ الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس.

#### الأهمية التطبيقية (العملية):

ترجع أهمية البحث التطبيقية إلى أنها:

- قد تزود مديرات المدارس بأداه لتقويم الخطط المدرسية بمعايير ومؤشرات بناء وتنفيذ الخطط المدرسية.

- قد تسهم في تزويد مديرات المدارس بنموذج لمعايير ومؤشرات بناء وتنفيذ الخطط المدرسية؛ مما يفيدهم في بناء الخطط المدرسية.
- قد تسهم في تحفيز مديرات المدارس إلى الاهتمام بتجويد الخطط المدرسية.

### حدود البحث:

تقتصر البحث على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** معايير ومؤشرات بناء وتنفيذ الخطط المدرسية من وجهة نظر مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس.
- **الحدود المكانية:** مدارس البرنامج الوطني لتطوير المدارس بنات.
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي ١٤٤٣ هـ.

### مصطلحات البحث:

#### التخطيط:

يُعرف بأنه "نشاط هادف أو سلوك موجه للنمو بطريقة مقصودة لا بطريقة تلقائية، وهو طريقة للنظر إلى الحاضر والمستقبل ويعني بتجديد ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والطاقات والموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة" (أبو طاحون، ٢٠٠٩م، ص ٢٦).

أما **الخطة المدرسية:** فتعرفها زينب الجبر (٢٠٠٢م، ص ٢٦) " بأنها عملية تعاونية تسعى المدرسة من خلالها إلى استشراف ما ستكون عليه مستقبلاً واستثمار جميع المعلومات المتوفرة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المدرسية من أجل الوصول بالمدرسة إلى أعلى مستويات الجودة والتميز".

ويعرفها المنيف (٢٠٠٠م، ص ٩) بأنها " مجموعة البرامج والأعمال التي يعدها -قائد المدرسة وفريق التميز- أو تأتي له من إدارة التعليم؛ ويسعون إلى تحقيقها وفقاً لأهداف محددة وتحويلها إلى برامج عمل ومشروعات واقعية تنفذ خلال فترات زمنية معينة وإمكانيات مادية وبشرية كافية".

**برنامج تطوير المدارس:** تم تصميم هذا البرنامج من قبل مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام من خلال شريكه المنفذ للمشروع: شركة تطوير للخدمات التعليمية عام ١٤٣٢ / ١٤٣٣ هـ؛ بحيث يحقق الرؤية المستقبلية لإستراتيجية تطوير التعليم الرامية إلى تحقيق نتائج نوعيه تتمثل في متعلم منتج للمعرفة، وقد تم تطوير الأنموذج ضمن مفهوم المجتمعات المهنية التعليمية وفق أسس ومنطلقات علمية.

### الإطار المفاهيمي:

تُعد إدارة العملية التربوية على مستوى المدرسة من المهام التي تشكل أهمية كبرى في توحيد الرؤية والرسالة والجهود بين القيادة ومنسوبي المدرسة بما ينعكس على أدائها، لذا فهي من أهم العمليات المدرسية التي تتطلب تكاتف جهود الجميع واستثمارهم لهذه الأهمية، كما يتطلب الفهم العميق لعملية التخطيط وما تتطلبه من أسس ومحتوى ومراحل.

ومن هنا لا بد أن يتم التركيز على عملية التخطيط في المدارس للارتقاء بجودتها وسلامة بنائها على أسسها الصحيحة، ومدى انطباق معايير الخطة الجيدة عليها، ومن المهم كذلك أن تستفيد المدارس من الممارسات الدورية للتخطيط في التجويد والتحسين المستمر، والاستفادة من تقييم الإشراف التربوي لعملية تقييم خطة المدرسة وتقييمها والاستفادة من التغذية الراجعة للوصول بها لأفضل صورة يمكن تطبيقها وتفعيلها على واقع المدرسة.

### التخطيط المدرسي:

#### مفهوم التخطيط:

يُعد التخطيط عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة في ترتيب الأولويات في ضوء ما يتاح من إمكانيات مادية وبشرية، وهي عملية مستمرة تمر بمراحل وخطوات ومحددات زمانية ومكانية (زريقات، ٢٠٠٦م، ص ٢٦). وتُعرف عملية التخطيط بأنها "العملية العقلانية القائمة على البحث والبحث الرامية لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعة لمدارس التعليم العام، بأقل وقت وجهد وتكلفة". (الجبر، ٢٠٠٢م، ص ٢٦)، ويُعرف التخطيط كذلك بأنه "نشاط هادف أو سلوك موجه للنمو بطريقة مقصودة لا بطريقة تلقائية، وهو

طريقة للنظر إلى الحاضر والمستقبل ويعني بتجديد ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والطاقات والموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة " (أبو طاحون، ٢٠٠٩م، ص ٢٦). ويشير عبد الحي (٢٠٠٦م، ص ١٣) إلى أن التخطيط هو "رسم للصورة المستقبلية للمجتمع من خلال تحديد العمل العلمي الذي ينبغي إتباعه في توجيه النشاط البشري لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معينة، كما أن التخطيط يعد مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل".

### مفهوم الخطة المدرسية (التخطيط المدرسي):

تعرفها زينب الجبر (٢٠٠٢م، ص ٢٦) " بأنها عملية تعاونية تسعى المدرسة من خلالها إلى استشراف ما ستكون عليه مستقبلا واستثمار جميع المعلومات المتوفرة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المدرسية من أجل الوصول بالمدرسة إلى أعلى مستويات الجودة والتميز". وعرفها المنيف (٢٠٠٠م، ص ٩) بأنها " مجموعة البرامج والأعمال التي يعدها - قائد المدرسة وفريق التميز- أو تأتي له من إدارة التعليم؛ ويسعون إلى تحقيقها وفقاً لأهداف محددة وتحويلها إلى برامج عمل ومشروعات واقعية تنفذ خلال فترات زمنية معينة وإمكانيات مادية وبشرية كافية". كما تُعرف الخطة السنوية للمدرسة بأنها "برنامج العمل التربوي السنوي الذي يضعه مدير المدرسة بمشاركة مساعديه والمعلمين والفنيين والطلاب في بداية العام الدراسي للتخطيط للعملية التعليمية والتربوية، يحدد فيه الأهداف التربوية المراد تحقيقها مع تحديد الأساليب والوسائل والأنشطة والفترة اللازمة لكل هدف. (زريقات، ٢٠٠٦، ص ٧٦).

ومما سبق نجد أن الخطة المدرسية تستوجب استدعاء عمليات العقل في التحليل والاستكشاف من خلال عمليات البحث والتحقيق وتشخيص الواقع المدرسي، يتشارك فيه منسوبو المدرسة من قائد ومعلمين، منذ بداية العام، بهدف تحقيق الأهداف التربوية بأقل جهد وأقصر وقت ممكن.

### أهمية التخطيط المدرسي:

تكمن أهمية التخطيط المدرسي في أنه يعتبر موجه لقائد المدرسة -ومساعديه والمعلمين- في تحقيق غايات وأهداف المدرسة للوصول إلى تحقيق الرؤية، وهو موفر للوقت والجهد على الرغم أن هناك من يرى أن التخطيط يحتاج إلى وقت كبير من دراسة حالة المدرسة والوضع الراهن وما تتطلبه هذه الخطة من بيانات ومعلومات، ولكن الوقت الذي ينقضي في عملية التخطيط أقل بكثير من الوقت الذي يضيع هباء إذا كان العمل ارتجاليا في المدرسة. (أبو مصطفى، ٢٠١٦، ص ١٨)

ومن المتفق عليه أن التخطيط المدرسي يحقق العديد من الفوائد منها: التخطيط يحدد الأهمية والأولويات والوقت اللازم للتنفيذ. (أبو مصطفى، ٢٠١٦، ص ١٨). والتخطيط يمكن قائد المدرسة من استثمار جميع الطاقات والإمكانات المتوفرة لديه بعد دراستها وتحديدها والتعرف إليها جيدا، كما يتيح فرصة للمعلمين للمشاركة الفعلية في تحديد الأهداف مما يعطي للخطة قوة وميزة أن المعلم مطلع على الخطة المدرسية لتحديد واجباته ومهامه خلال العام الدراسي. (أبو مصطفى، ٢٠١٦، ص ١٨). وبنأى التخطيط المحكم بقائد المدرسة -وفريق التميز- عن الوقوع في منزلق العمل العشوائي، وإضاعة وقتهم وجهدهم وتفكيرهم؛ ويساعدهم في اتخاذ قرارات حاسمة عندما تواجههم مسؤولية تنفيذ مشروع صحيحي. (كارينتر، ٢٠٠١، ص ٧٥). ويحدد الأهداف ويساعد على تحقيقها؛ من حيث اختيار أحسن الطرق، وانسبها بالنسبة لظروف المدرسة، وأفضل الحلول بين عدة حلول بديلة. (كارينتر، ٢٠٠١، ص ٧٥). والتخطيط يحدد المعايير المطلوبة للعمل والمعايير الرقابية لكي ي صبح بالإمكان قياس النتائج، وتصحيح الانحرافات إن ظهرت. (كارينتر، ٢٠٠١، ص ٧٥). ويساعد على توفير الترابط والانسجام بين مختلف الجهود المبذولة طوال العام الدراسي، ويوحد اتجاهها نحو الأهداف المطلوب تنفيذها ما يوفر أساسا عقلانيا ومنطقيا لكل النشاطات الممارسة، ويساعد على تقويم ممارسة هذه الأنشطة تقويما موضوعيا (الجبر، ٢٠٠٢، ص ص ١٠٩-١٠٧). ويساهم في تقليل الهدر التربوي، ويعمل على تكامل النظرة الشمولية للعملية التعليمية. (الجبر، ٢٠٠٢، ص ص ٣٥-٣٩)

**شروط نجاح الخطة:**

نكر (الدويك، ٢٠٠٥)، (ابوشندي، ٢٠١٠م، ص ١٧-١٨) و(عطية، ٢٠١٧م) بعض الشروط التي يفترض أن تتوافر في الخطة الجيدة الفعالة وهي كالتالي: أن تعتمد الخطة على استقصاء مسبق لأكبر قدر من المعلومات والمعطيات، التي تصور الواقع ليكون منطلقاً لآفاق جديدة، وتتصل هذه المعلومات بجميع مدخلات العملية التعليمية التعلمية من طلبة، ومعلمين، وتجارب سابقة، وأولياء أمور، وإدارة تعليمية وقوانين وأنظمة وأعراف وغيرها، والدقة في بيانات الخطة وحساباتها، إذ إن محصلة هذه كلها يعتمد عليها في تحديد الأهداف ورسم طرق التنفيذ على ضوء الإمكانيات - المتوفرة والمتاحة، وأن يشارك في إعداد الخطة جميع من له علاقة بها ممن يؤثر في تنفيذ الخطة، ويتأثر بتنفيذها فالتخطيط شأنه شأن غيره من النشاطات المدرسية الفعالة عملية تعاونية تشاركية، وأن تكون شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية ومجالاتها وأركانها في ضوء تحديد دقيق للأولويات، بحيث لا يطغى التوسع الأفقي على التعمق في بعض الجوانب الرئيسية لإعطائها حقها الذي يكفل لها النجاح، وأن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد، وأن تتصف الخطة بالواقعية والوضوح؛ وملاءمتها للزمان والمكان والظروف التي تنفذ فيها والمشكلة التي تعالجها، وضرورة مرونة الخطة؛ وقابليتها للتعديل في ضوء المتغيرات غير المتوقعة لتمتد من مواجهة ما قد يثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة، وأن تتضمن أساليباً محددة ومؤشرات أداء واضحة وواقعية لتقويم مدى تحقق الأهداف، كما تضمن تحديداً للأدوار التي سيعمل بها المسؤولون عن التنفيذ، وتتضمن استراتيجيات للمتابعة، وربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها؛ أي تتضمن جدولاً زمنياً محدداً لتنفيذ كل هدف أو فعالية يظهر فيه موعد ابتدائها وموعد إنجازها، وأن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد، وأن يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى، بمعنى أن يبدأ المخطط في وضع الخطة الفرعية والجزئية، ثم يرتفع بها مع المستويات الإدارية التنفيذية، وشرح الخطة والإعلان عنها بوضوح ولكل من يعنيه تنفيذها مع توجيههم نحو أحسن الأساليب، ومتابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ، ومراعاة العامل الإنساني عند وضع الخطة، وعند متابعتها حيث إن العامل الإنساني له أثره وفاعليته وخصوصياته التي يتميز بها عن غيره من عوامل الإنتاج الأخرى من الآلات أو مواد

خام، ويجب مراعاة ذلك بعناية ودارسة أثر الحوافز في سياسة الإنجازات وتحقيق الأهداف، ونضيف أيضًا: التوازن في إدراج مشاريع متنوعة يراعى فيها جميع فئات المجتمع المدرسي من معلمين وإداريين وطلاب؛ مع مراعاة تحقق الجودة في الكيف وليس الكم.

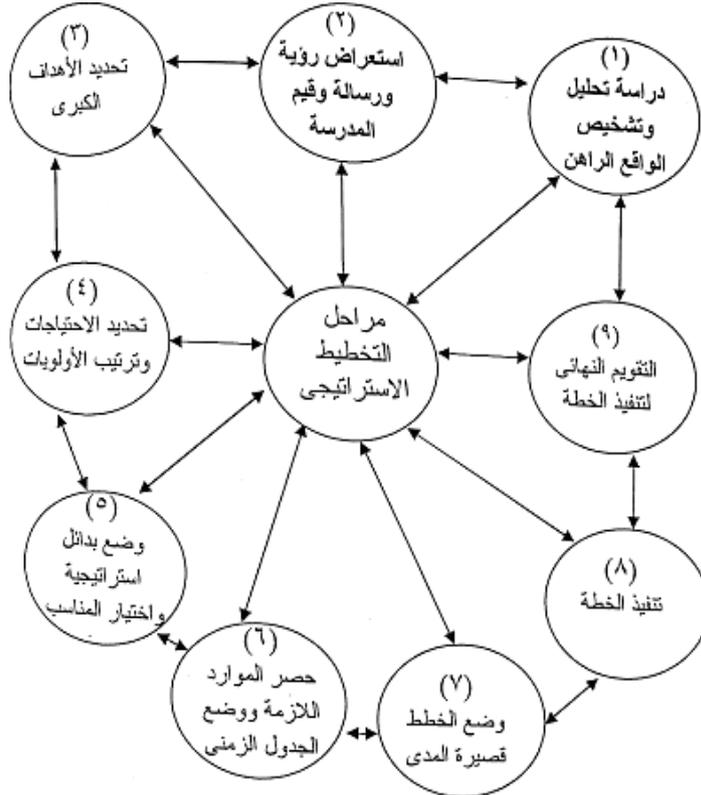
### مبادئ التخطيط المدرسي:

هناك مبادئ علمية وموضوعية تساعد مدير المدرسة على وضوح الرؤية لديه عند إعداد الخطة السنوية والخطط الشهرية واليومية وخطط الفعاليات كالنشاطات والإرشاد، كما تؤدي إلى تطوير اتجاهاته وقيمه وتصوراتهِ وتصورات رؤوسيه عن مسؤولية التخطيط وقيادة المدرسة، وفيما يأتي هذه المبادئ كما يشير إليها زريقات (٢٠٠٦م، ص ٧٤-٧٦) يجب أن تختلف خطة المدرسة السنوية في أهدافها من مدرسة الأخرى بسبب اختلاف الظروف وحاجات الطلاب والمعلمين والمجتمع المحيط بالمدرسة، ويجب أن تختلف خطة المدرسة في أهدافها ولو نسبيًا من سنة لأخرى، بسبب تغير الظروف والمتغيرات والإمكانيات وسلم الأولويات، ويجب أن يدرك كل عضو في المدرسة أن عملية التخطيط وإعداد الخطط من مهام قائد المدرسة والمعلمين والإداريين، وليس عبئًا إضافيًا كما يعتقد البعض بل هو جزء لا يتجزأ من عملهم، ويجب أن يهتم التخطيط بالجواهر أكثر من اهتمامه بالشكل والشعارات البراقة والخالية من المضمون، حتى لا تصبح عملية التخطيط عملية شكلية صورية، ويجب أن تتمركز أهداف التخطيط وإعداد الخطط على الطالب محور العملية التربوية وعلى المعلم والكتاب المدرسي والاختبارات والمجتمع المحلي التي تعتبر العناصر الأساسية في العملية التربوية والتعليمية، ويجب متابعة تنفيذ الخطة والتعرف إلى الجوانب الإيجابية فيها وتعزيزها، والسلبية لمعالجتها وتطويرها؛ أي أن عملية تقييم الخطة عملية مستمرة، ويجب إعداد تقارير شهرية وأسبوعية عن إنجازات وتنفيذ الخطة والمعوقات التي تواجه عملية التنفيذ والحلول الإجرائية لمعالجتها.

وأضافت زينب الجبر (٢٠٠٢م، ص ٨٥-٩٦) ورافده الحريري وجمال وإبراهيم (٢٠٠٧م، ص ٢٢٨-٢٣٠) أنه يجب أن يراعى في الخطة المدرسية الشمول والمرونة والواقعية والاستمرارية والمشاركة والتكامل وترتيب الأولويات والبساطة والسيطرة على الوقت والتنبؤ والوضوح ووضع معايير الأداء وتوافر البيانات وتوفير البدائل والمتابعة والتغذية الراجعة والتقييم.

## مراحل إعداد الخطة المدرسية:

تمر الخطة المدرسية بعدد من المراحل الهامة في إعدادها، حيث يقسمها مريزق (٢٠٠٩م، ص ٥٠) إلى خمس خطوات أو مراحل تشمل، تحديد الأهداف بوضوح وواقعية، ودراسة المتغيرات والمؤثرات بما فيها من مراعاة للظروف المالية والبشرية، ثم وضع الخطة ومن ثم المتابعة وأخيرا التقييم. وتشير زينب الجبر (٢٠٠٢م، ص ١٦٣-١٧٥) وعطية (٢٠١٧م، ص ٧٥-٨١) إلى عدد من المراحل التي تمر بها عملية التخطيط كما يلي: دراسة الوضع الراهن وتقييمه، ومرحلة تحديد الاحتياجات، ومرحلة ترتيب الأولويات، ووضع الخطة، وتنفيذ الخطة، والتقييم الفوري، والتقييم النهائي، والتغذية الراجعة. وتوضح تودري يوحنا وعبد الغفار (٢٠١٧م، ص ٩٤) مراحل التخطيط المدرسي الاستراتيجي عبر الرسم التوضيحي التالي، حيث تشمل تسع مراحل تبدأ بدراسة تحليل الواقع الراهن وتنتهي بالتقييم النهائي للخطة.



المصدر: (حنا وعبد الغفار، ٢٠١٧م، ص ٩٤)

ونكر زريقات (٢٠٠٦م، ص ٧٦-٧٨) أن قائد المدرسة يبدأ قبل وضع الخطة السنوية بما يلي: أولاً: تحديد حاجات المعلمين التدريبية. ثانياً: تحديد الحاجات التدريبية للطلاب. ثالثاً: تحديد الإمكانيات البشرية والمادية في المدرسة والمجتمع المحلي. رابعاً: دراسة تقارير تحليل وتقويم المناهج والكتب المدرسية لمراعاة ذلك في التخطيط وإعداد الخطة السنوية. خامساً: نتائج الخطة السنوية السابقة وما أنجز منها وما بقي لمراعاة ذلك في الخطة اللاحقة. سادساً: دراسة نتائج تحليل وتقويم نماذج الاختبارات الفصلية والسنوية للمواد الدراسية.

ونكر (العسكر وآخرون، ١٤٣١هـ، ص ١١) المشار إليه في (الأحمري، ٢٠١٨م، ص ٢٤-٢٥) أن عمليات التخطيط المدرسي ومراحله كالتالي:

### أولاً: عمليات ما قبل الخطة:

#### المرحلة الأولى/التخطيط للتخطيط:

وتمر هذه المرحلة بعدة خطوات وهي كالتالي: ١. تشكيل فريق التخطيط. ٢. تحديد مهام فريق التخطيط ومسئولياتهم، ومن ثم توزيع الصلاحيات بين أعضاء الفريق. ٣. تحديد الشركاء من الجهات الداعمة للمدرسة. ٤. جمع البيانات والمعلومات التي يتم من خلالها تشخيص الأوضاع القائمة وفحصها وتحليلها (إنشاء قاعدة بيانات). ٥. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإعداد مشروع الخطة الإستراتيجية للمدرسة. وتأتي أهمية هذه المرحلة من كونها مرحلة التأسيس التي تبنى عليها بقية المراحل الأخرى.

#### المرحلة الثانية: مرحلة التشخيص:

ويكون فيها تحليل البيئة الداخلية للمدرسة وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة؛ وتحديد القضايا الملحة للمدرسة.

#### ثانياً: عمليات إعداد الخطة وبنائها:

المرحلة الأولى: بناء الرؤية، والمرحلة الثانية: صياغة الرسالة، والمرحلة الثالثة: بناء الأهداف (صياغة الأهداف العامة- صياغة الأهداف التفصيلية)، والمرحلة الرابعة: بناء مؤشرات الأداء، والمرحلة الخامسة: الخطة التنفيذية والتشغيلية

**ثالثاً: عمليات ما بعد الخطة:****مرحلة: المتابعة والتقييم:**

وهي تمثل المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على إنجاز المدرسة لأهدافها المحددة مسبقاً، والحصول على التغذية الراجعة. وتكمن أهمية المتابعة والتقييم في التالي: زيادة مستوى المساءلة لجميع العاملين، والتأكد من أن جميع الممارسات المدرسية تخدم تحقيق أهداف المدرسة، وتزويد المستويات الإدارية الأعلى، وجميع المعنيين بالتقارير الدورية حول تنفيذ الخطة، وتصحيح المسار أولاً بأول في حال حدوث أخطاء في التطبيق، وحل المشكلات التي تظهر أثناء التطبيق. وتعد عملية التخطيط من أهم العمليات الاستراتيجية لتطوير أداء المدرسة وهي عملية يتم من خلالها تمكين المدارس من القيام بمسؤولياتها في دعم جوانب أداء متعلميها وتمكين المدارس من تقييم أدائها ذاتياً وبناء خطة سنوية لتطوير أدائها كما ينبغي أن يدرك كل من له علاقة بالخطة أن التطوير والتغيير الحقيقي لا تتم دفعة واحدة وإنما بصورة متدرجة ومطرقة. ويعد اختلاف خطط المدارس أمراً طبيعياً ينشأ من تنوع بيئات المدارس وتركيباتها السكانية ومستوى تعلم الطلاب، ومستويات المعلمين، والمستوى الثقافي والاقتصادي لأولياء الأمور، ونوعية الموارد والتجهيزات المادية في المدرسة وغيرها من المتغيرات التي تؤثر في نوعية الخطط والقدرة على تنفيذها، ولكن وإن اختلفت خطط المدارس لا بد أن تمر عملية تطوير المدرسة بثلاث مراحل رئيسية: (نموذج تطوير المدارس، ١٤٣٣)

**المرحلة الأولى:**

المراجعة الذاتية لتشخيص واقع المدرسة وتحديد مجالات وجوانب التطوير من خلال التركيز على محورين: الأول نواتج التعلم، والمجالات المتعلقة به وهي (التحصيل الدراسي، الاتجاهات والسلوك، الصحة العامة واللياقة)؛ والمحور الثاني الأداء المدرسي والمجالات المتعلقة به (القيادة والإدارة المدرسية، والتعليم والتعلم، والبيئة المدرسية، والشراكة الأسرية والمجتمعية).

## المرحلة الثانية:

عملية بناء الخطة التطويرية نفسها التي تتضمن تحديد رؤية ورسالة المدرسة وبناء أهداف تطويرية تركز على إمكانات ورغبات منسوبي المدرسة نحو تطوير أدائها والبحث عن أفضل الممارسات والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف وتؤصل مفهوم العمل كفريق المرحلة الثالثة: التنفيذ والمتابعة والتقييم والتي تقوم بها عدة جهات تبدأ بالمدرسة نفسها ومن ثم وحدة البرنامج الوطني لتطوير المدارس وأخيراً مكتب التعليم.

## جودة الخطة المدرسية:

إن للتخطيط شأن عظيم في جميع نواحي الحياة فمن خلاله يمكن للفرد أو المجتمع تحقيق أهدافه وغاياته. وفي الميدان التربوي مهما اختلفت المدارس في ظروفها وبيئاتها يبقى للخطة المدرسية الشأن الأكبر في تحقيق المدرسة لرسالتها ورؤيتها المنشودة. ومن المهم أن تكون عبارة "الأعمال لن تكون كالمعتاد" (راولي؛ شيرمان، ٢٠٠١) عبارة مألوفة تتكرر في أوساط المجتمع المدرسي وتحفز الفريق المشارك في بناء خطة المدرسة لتقادي العمل الروتيني في عملية بناء الخطة وتنفيذها وتقييمها. ومن هذا المنطلق لا بد لأعضاء المجتمع المدرسي من إحكام عملية التخطيط وتنظيم عملية بناء الخطة وفق معايير محددة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المدرسة في عدة مجالات ويكون لها أكبر الأثر في مواجهة المشكلات والتغيرات التي تطرأ في بيئة المدرسة وعمليات التعليم والتعلم.

## معايير جودة الخطة المدرسية:

يعرف دليل (بناء خطة تطوير المدرسة /الإصدار الثاني ١٤٣٦هـ، ص ١١) المعايير والمؤشرات كالتالي:

- **المعايير:** " هي مجموعة السمات أو الخصائص التي تحدد وتصف الإنجاز أو الأداء المتوقع من المدرسة ومنسوبيها وتعد أساساً للمقارنة وإصدار الحكم".
- **مؤشرات التحقق أو النجاح:** "هي عبارات تدل على تحقق مضمون المعيار تساعد على قياس مدى النجاح الذي تم تحقيقه، وتساعد على متابعة العمل وتصحيح مساراته عند الحاجة، وإعداد التقارير النهائية". كما عرف أبو مصطفى (٢٠١٦م، ص ٣٢) معايير

جودة الخطة بأنها " مجموعة الشروط والمواصفات والمحددات الفنية التي يجب أن تتوفر في الخطة المدرسية المقترحة لتستطيع تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها بكل وضوح وسهولة ". وذكر أبو مصطفى (٢٠١٦م، ص ٣٢-٣٤) و(الأحمدي، ١٤٣٥هـ، ص ص ٨٤-٨٥) معايير للإطار الاستراتيجي للخطة المدرسية ومنها ما يلي:

- **المعيار الأول:** ملخص تنفيذي؛ ومن مؤشرات: تتضمن شرحاً موجزاً لرؤية ورسالة المدرسة، تحتوي على الغايات التي تناولتها الخطة.
- **المعيار الثاني:** المقدمة؛ ومن مؤشرات: تتضمن تعريفاً بالمدرسة، تشمل على أهم الأنشطة المميزة خلال الأعوام السابقة، هيكل موجز لأقسام ولجان المدرسة وعدد العاملين والطلبة فيها
- **المعيار الثالث:** منهجية إعداد الخطة ومن مؤشرات: تتضمن أداة التحليل المستخدمة، تشمل على المرجعيات والمصادر التي استندت إليها عملية إعداد الخطة.
- **المعيار الرابع:** الرؤية ومن مؤشرات: مختصرة وموجزة وواضحة، واقعية ومرنة يمكن تحقيقها، تنص على ما تتطلع إليه المدرسة، مركزة على مستقبل أفضل، تؤكد على تحسين نواتج التعلم، تعكس قيم المدرسة.
- **المعيار الخامس:** الرسالة؛ ومن مؤشرات: تتضمن تحديد واضح لمجالات عمل المدرسة، قابلة للتحويل إلى غايات وبرامج عمل، تنص على ما تسعى المدرسة لتحقيقه، تجيب عن الأسئلة "من نحن؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز؟"
- **المعيار السادس:** الغايات؛ ومن مؤشرات: الغايات الرئيسية متوافقة مع رسالة المدرسة، الغايات مصاغة بطريقة واقعية تتسجم مع نتائج التحليل، تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، تشير إلى النتائج النهائية للمدرسة.

كما ذكر (أبو مصطفى ٢٠١٦م، ص ٣٥-٣٦) مجموعة من المعايير في إطار الخطة

التنفيذية للمدرسة وتضمنت التالي:

- **المعيار الأول:** الأنشطة؛ ومن مؤشرات: تتضمن الخطة أنشطة تركز على تحسين نواتج التعلم لدى المتعلم، تتضمن أنشطة تنمية مهنية للعاملين بالمدرسة على كل المستويات (الإدارة المدرسية -العاملين)، تتضمن الخطة أنشطة خاصة بالمشاركة

المجتمعية، تتضمن أنشطة لتحسين بيئة التعلم داخل المدرسة (الفيزيائية: مثل المبنى والأثاث / المناخ المدرسي: مثل العلاقات وطرق التدريس)، أنشطة الخطة وخطوات التنفيذ تحقق الأهداف.

■ **المعيار الثاني:** الجدول الزمني وجهة التنفيذ؛ ومن مؤشرات: تحدد الخطة الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ، يوجد تحديد لتوقيت تنفيذ الأنشطة بالخطة.

■ **المعيار الثالث:** المؤشرات ومن مؤشرات: تتضمن الخطة مؤشرات لقياس تحقيق الأهداف، المؤشرات تعتمد على معلومات موجودة أو يمكن توفرها بسهولة، المؤشرات تمثل الهدف وتعبّر عنه، تنوع المؤشرات (كمية، نوعية).

واتفقت (الأحمدي، ١٤٣٥هـ، ص ٨٧) مع أبو مصطفى في أهمية اشتمال الخطة على مؤشرات لقياس الأداء.

ومن المعايير التي نكرها (أبو مصطفى ٢٠١٦م، ص ٣٦-٣٩) ضمن معايير فنية للخطة المدرسية وهي كالتالي:

■ **معيار (١):** شكل الخطة والتنسيق العام؛ ومن مؤشرات: ترقيم الصفحات، تنظيم واضح، خط واضح.

■ **معيار (٢):** بيانات المدرسة؛ ومن مؤشرات: ١. وجود نبذة عن المدرسة (الموقع الجغرافي - بيانات إحصائية - ... الخ). ٢. ذكر أهم إنجازات المدرسة خلال الأعوام السابقة. ٣. وضوح تطلعات المدرسة (المدرسة اليوم - المدرسة غداً).

■ **معيار (٣):** الأهداف ومن مؤشرات: ١. أهداف الخطة مصاغة وفقاً لمواصفات صياغة الهدف الجيد (واضحة - محددة - قابلة للتطبيق - واقعية - مرتبطة بزمن) ٢. الاستفادة من التحليل الاستراتيجي في صياغة الأهداف. ٣. عدد الأهداف كاف لتحقيق كل غاية. ٤. استمدت الأهداف والأنشطة من مخرجات التحليل. ٥. تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي. ٦. المرونة: بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغييرات غير المتوقعة في المدرسة، وتكون المرنة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في

طبيعته.٧.التوازن والتكامل: بحيث تخفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة.٨. المشاركة والقبول: بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسئولة عن تحقيقها.٩. التحفيز: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز.١٠. الملاءمة: يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها.١١. يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري.١٢. يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ.١٣. مترابطة مع بعضها البعض.١٤. تدعم رسالة ورؤية المدرسة.١٥. مقبولة من ناحية التكلفة، الوقت.

ويتم قياس جودة الخطة المدرسية من خلال تقييم مجموعة من المؤشرات ووضع قيمة لكل مؤشر بالاستناد على الأدلة والشواهد التي تحقق هذه المؤشرات وتصنف المؤشرات إلى مجموعات رئيسية بحسب مواصفاتها ومحدداتها الإدارية يطلق على كل مجموعة معيار (أبو مصطفى، ٢٠١٦).

وبالاطلاع على مفهوم الجودة ومبادئ ضمان توفرها يمكن استخلاص معايير جودة الخطة المدرسية وفق جانبين: جانب الخطة مكتوبة وجانب الخطة منفذة، كما يلي:

### معايير جودة الخطة المكتوبة:

- **الإطار المرجعي:** حيث يتم كتابة الخطة بالرجوع إلى نتائج المراجعة الذاتية التي قام بها فريق التميز في البعدين (نواتج التعلم، والأداء المدرسي). كما يشمل الإطار المرجعي ارتباط خطة المدرسة برؤيتها ورسالتها وقيمها المعلنة.
- **الإخراج الفني:** توثق الخطة المدرسية ومشاريعها وفق نماذج معتمدة ويمكن الحكم على جودتها بمدى تطابق النماذج المستخدمة مع النماذج المعتمدة.
- **المحتوى:** يركز هذا المعيار على العناصر الأساسية التي يجب أن تشمل عليه الخطة (كالقضايا، الأهداف العامة والتفصيلية، الأساليب والأدوات والنشاطات، ومؤشرات الأداء)

كما يشمل هذا المعيار التنوع في مشاريع الخطة وعددها بحيث تشمل جوانب عديدة كالتحصيل الأكاديمي للطلاب، والتنمية المهنية للمعلمين والإداريين، والنشاط والإرشاد.

### معايير جودة الخطة المنفذة:

يمكن أن نحدد عدد من المعايير التي تساهم في جودة الخطة المنفذة وهي كالتالي:

- **المراقبة:** يشمل هذا المعيار المؤشرات التي تصف عمليات التنفيذ خطوة بخطوة ومدى اتسامها بالمرونة مع ما يستجد خلال عملية التنفيذ ومشاركة جميع أعضاء المجتمع أثناء التنفيذ واتساق إجراءات التطبيق مع ما تم توثيقه في الخطة.
- **القياس:** يشير هذا المعيار إلى وجود دلائل تؤكد على استخدام الفريق أساليب وأدوات قياس يمكن من خلالها الحصول على نسب يمكن مقارنتها مع مؤشرات الإنجاز.
- **التحسين والتطوير:** تكمن أهمية هذا المعيار في كونه يركز على عدد من العناصر الأساسية كدور القيادة في تطوير عملية تنظيمية تعتمد على ثقافة التحسين التدريجي وتحقيق تغيرات في الممارسات السلوكية تضمن جودة تنفيذ الخطة. أيضاً تحسين العمليات والممارسات وضبطها والحصول على بيانات دقيقة ذات أهمية لكل من الإدارة والعاملين لاتخاذ قرارات سليمة حول تحسين عمليات التنفيذ، والكشف عن مسببات مشكلات جودة التنفيذ، واقتراح حلول لها ومن ثم اختيار أفضلها.

### معوقات التخطيط المدرسي:

يذكر (العتيبي، ٢٠١٨) أن هناك عدد من الصعوبات والمعوقات التي تواجه التخطيط المدرسي تتمثل في: ضعف الموارد المالية، وقلة توفر الوقت الكافي للإدارة؛ بسبب ميلها للمركزية، وانشغالها في الأعمال الروتينية والإجرائية، وقلة الوعي، وقبول القادة بوضع المدرسة الحالي، وقلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة، وقلة عدد البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ، بالإضافة إلى ضعف فعاليتها، وتردد العديد من القادة في صياغة وتحديد أهداف عليهم، وبالتالي الخوف من عدم القدرة على تحقيقها، وضعف مشاركة باقي المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وقصور وضعف الموارد البشرية المتاحة، وضعف مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في

المدرسة، وضعف إمام بعض القادة بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الإستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، وانشغال القادة بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المدرسة وإنتاجيتها في المستقبل، وقلة عدد القادة الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، وغياب نظام للحوافز والرقابة. ويعد حصر المعوقات والصعوبات جانباً مهماً في تحليل واقع الخطط المدرسية وتوقع هذه المعوقات وبالتالي العمل على تحجيم أثرها وتجاوزها بنجاح يرتقي بمستوى الخطة المدرسية.

### الدراسات السابقة

باستقراء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة؛ تبين أن هناك عدداً من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط المدرسي، من أهمها ما يلي:

#### دراسة الأحمدى (٢٠١٥م):

هدفت البحث إلى الوصول للمتطلبات العامة للتخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم في المدينة المنورة من وجهة نظر القيادات التربوية في هذه المدارس ومتطلبات إعداد الخطة المدرسية وكذلك المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط المدرسي وتحديد متطلبات التقييم واستخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت العينة مكونة من (٥٨) قائدة تربوية ووكيلة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بالمدينة المنورة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت البحث إلى التالي: أن درجة توفر المتطلبات العامة للتخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بالمدينة المنورة من وجهة نظر القيادات التربوية كان بدرجة عالية جداً، وكانت المتطلبات كالتالي: (تحديد رسالة المدرسة والرؤيا - تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها المدرسة - توفير قاعدة بيانات تسبق تنفيذ الخطة - تخصص الموارد البشرية اللازمة لتحقيق كل هدف - تحليل إمكانيات المدرسة المالية بشكل دوري - شمولية التخطيط المدرسي للمجالات السبع وهي (التعليم والتعلم، والمنهاج، والنمو المهني للموظفين (المعلمين)، وشؤون الطلبة والمجتمع المحلي، والبيئة المدرسية، والتنظيم المدرسي، ومجال الابداع) - تحليل إمكانيات المدرسة الإدارية بشكل دوري - تسعى

القيادة الادارية إلى التجديد والتحديث في البرامج والخدمات). وإن درجة توفر متطلبات إعداد الخطة المدرسية لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بالمدينة المنورة من وجهة نظر القيادات التربوية كانت بدرجة عالية جدًا، وكانت المتطلبات كالتالي: (صياغة رسالة للمدرسة ورؤية مستقبلية - استطاعة ترتيب الأولويات- اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب- التنبؤ بمستقبل المدرسة- مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية -التنبؤ بتحديد الاحتياجات). وإن درجة توفر المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الخطة المدرسية لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بالمدينة المنورة من وجهة نظر القيادات التربوية كان بدرجة عالية جدًا، وكانت المتطلبات كالتالي: (يتم تضمين قيم وأخلاقيات المدرسة في محتوى البرامج التدريبية- وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإدارة المدرسية- تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي- وضع جدول زمنية تسير عليها مراحل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي - تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للأفراد المسؤولين عن التنفيذ بدقة - تعيين منسق عام لعمليات التخطيط الاستراتيجي في كل الوحدات التخطيطية - ممارسة أفراد المدرسة أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها). وإن درجة توفر متطلبات مراجعة وتقييم التخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم بالمدينة المنورة من وجهة نظر القيادات التربوية كان بدرجة عالية جدًا، وكانت المتطلبات كالتالي: (الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمدرسة- الوقوف على نقاط القوة والضعف بالمدرسة - تُعدل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقييم - تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء المدرسة من أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين بالاعتبار -تغطي عملية التقييم كافة الجوانب المهمة في أداء المدرسة وبيئتها الداخلية والخارجية.- المراجعة بشكل دوري لأداء المدرسة ومدى تحقيق المعايير الموضوعية - التواصل بين واضعي الخطط الإستراتيجية والمنفذين لها مما يساعد على التنفيذ الجيد).

#### دراسة أبو مصطفى (٢٠١٦م)

هدفت البحث إلى التعرف إلى درجة جودة الخطة المدرسية والتعرف إلى مستوى تحقيق أهداف المدرسة الفاعلة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وكذلك التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين درجة توافر جودة الخطة المدرسية في المدارس الثانوية

بمحافظة غزة ودرجة تحقق أهداف المدرسة الفاعلة، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة مكونة من (٣٧٩) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت البحث إلى التالي: درجة توافر معايير الجودة في الخطة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة (٧٤٪)، وكانت هذه المعايير كالتالي: (معايير الإطار الإستراتيجي - معايير فنية للخطة المدرسية - معايير للخطة التنفيذية للمدرسة). ومستوى تحقيق أهداف المدرسة الفاعلة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة (٧٤٪). وتوجد علاقة طردية إيجابية قوية بين درجة توافر معايير جودة الخطة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة ودرجة تحقق أهداف المدرسة الفاعلة.

### دراسة المطيري (٢٠١٦م):

هدفت البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية، وكذلك تحديد المعوقات التي تحد من تطبيقهن له ووضع مقترحات لتطوير التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة البحث. واستخدمت البحث المنهج الوصفي، وكانت عينة البحث مكونة من (٤٥) مشرفة قيادة مدرسية و(١٤٥) قائدة مدرسة من مكاتب التعليم بمدينة الرياض، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت البحث إلى التالي: موافقة بدرجة كبيرة بين عينة البحث على استخدام قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للتخطيط الاستراتيجي وذلك يتمثل في (تحقيق الأهداف التي وضعتها في ضوء امكانياتها المتاحة - تحفز العاملين لتطبيق الخطة الاستراتيجية - إعداد فريق التخطيط بالمدرسة لخطة تشغيلية)، وموافقة بدرجة كبيرة بين عينة البحث على المعوقات التي تحد من تطبيق قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض للتخطيط الإستراتيجي والتي من أبرزها (عدم وجود أي امتيازات للعاملين في فريق التخطيط عن بقية العاملين في المدرسة - زيادة الأعباء على فريق التخطيط الاستراتيجي - ضعف تأهيل فريق التخطيط - نقص الموارد البشرية المتاحة بالمدرسة - قلة وجود نماذج لخطط استراتيجية يمكن الاحتذاء بها - محدودية عملية الرقابة على الأداء). وموافقة بدرجة كبيرة بين عينة البحث على

مقترحات تطوير التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض والتي من أبرزها (تدريب فريق العمل بداخل المدرسة على التخطيط الاستراتيجي - نشر ثقافته التخطيط- توفير التسهيلات المادية المساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي - تقديم تغذية راجعة من إدارة التعليم للمدارس حول خططها الاستراتيجية - توفير التسهيلات الفنية والتقنية المساعدة في عملية التخطيط الإستراتيجي- إضافة إلى تخفيف الأعباء عن قائدة المدرسة - تقديم حوافز للقائمين على التخطيط الاستراتيجي).

### دراسة الخليوي والعتيبي والحبشان (٢٠١٧م):

هدفت البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي وكذلك مستوى ممارسة القائدات التربويات للشفافية الإدارية والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي والشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات. واستخدمت هذه البحث المنهج الوصفي، وكانت العينة عشوائية مكونة من (٥٠) معلمة من معلمات مدارس شرق المرحلة المتوسطة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت البحث إلى التالي: ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات كان بمستوى متوسطاً وجاءت أبعاد التخطيط المدرسي كالتالي: (اعداد الخطة كان بدرجة متوسطة - إقرار الخطة وتنفيذها ومتابعة الخطة وتقويمها كان بدرجة عالية)، وكانت ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات كان بمستوى متوسط. وجود علاقة طردية بين ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي ككل من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض وممارسة الشفافية الادارية.

### دراسة العتيبي (٢٠١٧م):

هدفت البحث إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات المدرسية للتخطيط الإستراتيجي المدرسي، والكشف عن الصعوبات التي تواجههم في عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي، وتقديم مقترحات تعزز من ممارسات القيادات المدرسية لعملية التخطيط الإستراتيجي وذلك من وجهة نظرهم، واستخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي، وكان مجتمع البحث جميع القيادات

المدرسية بمدارس التعليم العام في محافظة الدرعية وعددهم (٣٢) قائداً نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت البحث إلى التالي: أن واقع ممارسة القيادات المدرسية للتخطيط الإستراتيجي المدرسي في محافظة الدرعية بدرجة عالية، وجاء ترتيب مجالات هذا المحور وفقاً للترتيب التالي:

- (أ) جاء مجال عمليات إعداد الخطة وبنائها بدرجة عالية جداً، وكان من أبرز النتائج: يحدد قائد المدرسة الكوادر البشرية المشاركة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- (ب) جاء مجال عمليات ما قبل الخطة بدرجة عالية، وكان من أبرز النتائج: يشارك قائد المدرسة فريق التخطيط في تحديد القضايا الإستراتيجية للمدرسة.
- (ج) جاء مجال عمليات ما بعد الخطة المتابعة والتقييم بدرجة عالية، وكان من أبرز النتائج: يلتزم قائد المدرسة بمتابعة تنفيذ الخطة التشغيلية وفق الجداول الزمنية المحددة.

أن أفراد البحث موافقون على الصعوبات التي تواجه القيادات المدرسية في عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي في محافظة الدرعية، بدرجة عالية، وكان من أبرز الصعوبات: قلة الحوافز والمكافآت للمشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي - ضيق الوقت المخصص لعملية إعداد الخطة وتنفيذها. وأن أفراد البحث موافقون على المقترحات التي قد تعزز ممارسة القيادات المدرسية لعملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي في محافظة الدرعية، بدرجة عالية، وكان من أبرز هذه المقترحات: تكثيف البرامج التدريبية المتضمنة للجوانب التطبيقية؛ لتدريب قادة المدارس على مهارات التخطيط الإستراتيجي المدرسي - إشراك منسوبي المدرسة في عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي.

### دراسة السلطان (٢٠١٨م):

هدفت البحث إلى الكشف عن درجة امتلاك قادة المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية لمهارات التخطيط، وتحديد مستوى المناخ التنظيمي السائد فيها من وجهة نظر المعلمين وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة امتلاك قادة المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية لمهارات التخطيط ومستوى المناخ التنظيمي، واستخدمت البحث المنهج الوصفي بنوعية المسحي

والارتباطي، وكانت العينة عشوائية مكونة من (٥٢٣) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بالمنطقة الشرقية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت البحث إلى التالي: أن امتلاك قادة المدارس الثانوية لمهارات التخطيط بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة (٦٨٪)، وقد جاء ترتيب المهارات تنازلياً على النحو الآتي: (مهارة التهيئة وتحليل البيئة الداخلية، فمهاره تنفيذ الخطة المدرسي، فمهاره إعداد الخطة المدرسية وإقرارها، فمهاره متابعة وتقويم الخطة المدرسية، فمهاره تحليل البيئة الخارجية). وأن مستوى المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة (٦٧٪)؛ حيث جاء مستوى المناخ التنظيمي في الأبعاد المتعلقة بسلوك القائد التربوي في المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية (٧٢.٤٪)، وقد جاء ترتيب الأبعاد تنازلية كما يلي: (التركيز على الإنتاجية، فالقدوة، فالنزعة الإنسانية، فالانعزالية)؛ وجاء مستوى المناخ التنظيمي في الأبعاد المتعلقة بسلوك المعلمين في المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة (٦٢.٤٪)، وقد جاء ترتيب الأبعاد تنازلياً كما يلي: (الألفة، فالانتماء، فالإعاقه في العمل، فالتباعد). ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة امتلاك قادة المدارس الثانوية لمهارات التخطيط ومستوى المناخ التنظيمي.

#### دراسة العتيبي (٢٠١٨م):

هدفت البحث إلى تعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية بدولة الكويت ومدى إسهام تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين في هذه المدارس، واستخدمت هذه البحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة عشوائية مكونة من (٩٩٠) فرداً من مدرّاء المدارس الثانوية ومدرّاءها المساعدين وكذلك رؤساء الأقسام العلمية والمعلمين في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت البحث إلى التالي: أن عملية التخطيط الاستراتيجي متحققة في الواقع المدرسي بدرجة كبيرة (٧٨٪) على المحاور التالية: (الرؤية- الرسالة- وضع خطة استراتيجية للمدرسة - تحليل البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية).

**دراسة درويش وآل عبد الله (٢٠١٩م):**

هدفت البحث إلى درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس البنات للمرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. واستخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وكانت العينة عشوائية تتكون من (٢٤٤) معلمة من مدارس البنات بمحافظة حوطة بني تميم، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت البحث إلى التالي: درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي ككل لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم من وجهة نظر المعلمات عالية، وكان ترتيب محاور مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القائدات من وجهة نظر المعلمات كالتالي (المحور الأول: مهارات تشخيص وتحليل الواقع بالمرتبة الثالثة - المحور الثاني: مهارات إعداد وتنفيذ الخطة بالمرتبة الأولى - المحور الثالث: مهارات المتابعة والتقييم بالمرتبة الثانية).

**دراسة الغامدي (٢٠١٩م)**

هدفت البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات المدرسية لمهارات التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ودرجة الموافقة على متطلباتها في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت العينة عشوائية تتكون من (٤٣٢) قائدة مدرسة بالمرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية الحكومية - بنات، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت البحث إلى التالي: أن القيادات المدرسية يمارسن مهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة دون حد الكفاية وفق أبعادها الثلاثة التالية:

- **البعد الأول:** المهارات التي تتعلق بمرحلة تحديد الاتجاه من حيث: (التحليل الاستراتيجي للبيئة المدرسية الداخلية والخارجية والكفايات، وتحديد الإطار الإستراتيجي للمدرسة وتحديد نتيجة رئيسة تتطلع المدرسة لتحقيقها، وتحديد نتائج وسيطة وتحديد الأهداف وبلورة مؤشرات النجاح).

- **البعد الثاني:** المهارات التي تتعلق بمرحلة تخطيط الأعمال من حيث: (تحديد البرامج والقدرات اللازمة لتنفيذها، وتحديد المشروعات الرئيسية والداعمة وتحديد أولوياتها، وصياغة وتعميم وثيقة الخطة). البعد الثالث: المهارات التي تتعلق بمرحلة تخطيط المخرجات من حيث: (تعريف المخرجات الرئيسية وتحديد مؤشرات الأداء لها ووضع خطة لهذه المخرجات)، ودرجة موافقة القيادات المدرسية على المتطلبات اللازمة لتطوير مهارات القيادات المدرسية في التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج موافق جداً لكلا البعدين (المتطلبات التي تتعلق بالممكنات التحويلية وهي: (البيئة الخارجية، والرؤيا والاستراتيجية، والقيادة، والثقافة المؤسسية، والأداء الفردي والمؤسسي)، والمتطلبات التي تتعلق بالممكنات الإجرائية وهي: (الهيكلية التنظيمية، والممارسات الإدارية، والأنظمة، وبيئة العمل في الإدارات والأقسام، ومهام العمل ومهارات الموظفين، والحاجات والقيم الفردية، والدافعية).

### التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء عرض الدراسات السابقة تبين ما يلي:

- تنوعت أهداف الدراسات السابقة؛ فمنها ما هدف إلى الوصول للمتطلبات العامة للتخطيط المدرسي ومتطلبات إعداد الخطة والمتطلبات التنظيمية ومتطلبات التقييم مثل دراسة الأحمدى (٢٠١٥) ومنها ما هدف إلى التعرف على واقع ومستوى ممارسة التخطيط المدرسي ودرجة جودتها مثل دراسة كلاً من (الخليوي والعتيبي والحبشان، ٢٠١٧؛ العتيبي، ٢٠١٧؛ العتيبي، ٢٠١٨؛ الغامدي، ٢٠١٩؛ وأبو مصطفى، ٢٠١٦؛ والمطيري، ٢٠١٦) ومنها ما هدف إلى الكشف عن درجة توافر مهارات التخطيط لدى قادة المدارس مثل دراسة (السلطان، ٢٠١٨؛ ودرويش و آل عبدالله، ٢٠١٩).
- تباينت عينة البحث التي تناولتها هذه الدراسات ما بين قائدات المدارس مثل دراسة (الأحمدى، ٢٠١٥؛ العتيبي، ٢٠١٧؛ العتيبي، ٢٠١٨؛ الغامدي، ٢٠١٩)؛ ومعلمين ومعلمات مثل دراسة (أبو مصطفى، ٢٠١٦؛ الخليوي والعتيبي والحبشان، ٢٠١٧؛ السلطان، ٢٠١٨؛ درويش وآل عبد الله، ٢٠١٩) وتناولت دراسة المطيري (٢٠١٦) مشرفات القيادة المدرسية مع قائدات المدارس.

- اتفقت كل الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي وبالإضافة لهذا المنهج استخدمت دراسة (الخليوي والعتيبي والحبشان، ٢٠١٧؛ السلطان، ٢٠١٨) المنهج الوصفي الارتباطي.
- اتفقت جميع الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
- أوجه التشابه والاختلاف للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
- تشابهت البحث الحالية مع كل الدراسات السابقة في تناول موضوع التخطيط المدرسي وتحديد معايير ومؤشرات للخطة المدرسية واختلفت عنها في أن العينة تحددت بمشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس في المملكة.
- اتفقت البحث الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي.
- اتفقت البحث الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- كانت الدراسات السابقة رافداً قوياً للدراسة الحالية في التعرف على المراجع ذات العلاقة والاستفادة منها في الإطار النظري.
- أفادت الدراسات السابقة في تدعيم مشكلة البحث.
- الاستفادة من أدوات الدراسات السابقة، وموادها البحثية وخطواتها الإجرائية، ومنهجها البحثي، وأساليبها الإحصائية.

#### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاتها؛ استخدمت البحث المنهج الوصفي المسحي.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالية من جميع مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس في جميع مناطق المملكة والبالغ عددهم (١٦٤) خلال فترة إجراء البحث.

#### عينة البحث:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٣) مفردة، وهي تمثل نسبة ٦٣ % من حجم المجتمع الكلي والذي يبلغ (١٦٤).

## أدوات البحث وإجراءاتها:

عمدت الباحثات إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف البحث، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

## صدق أداة البحث:

صدق أداة البحث يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت له؛ كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قامت الباحثات بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال:

## الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم ١) على عدد من المحكمين المختصين في موضوع البحث، حيث وصل عدد المحكمين إلى (١٢) محكم (ملحق رقم ٢)، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف البحث، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية<sup>(\*)</sup>.

## صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

(\*) للحصول على الاداة التواصل مع فريق البحث.

## جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد

المحور الأول (معايير بناء الخطة المدرسية)				
البعـد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
المعيار الأول: المقدمة	١	**٠,٨٣٨	٣	**٠,٧٠١
	٢	**٠,٧٧٣	-	-
المعيار الثاني: مصادر بناء الخطة	١	**٠,٤٦٦	٤	**٠,٧٨٤
	٢	**٠,٥٨٠	٥	**٠,٦٦٥
	٣	**٠,٧٢٩	٦	**٠,٦٩٥
المعيار الثالث: رؤية المدرسة	١	**٠,٧٤١	٥	**٠,٨٢١
	٢	**٠,٧٨٤	٦	**٠,٨٠٥
	٣	**٠,٧٩٣	٧	**٠,٧١٤
	٤	**٠,٧٢٨	-	-
المعيار الرابع: رسالة المدرسة (الغرض الأساسي للمدرسة)	١	**٠,٨٦٥	٣	**٠,٨٩٥
	٢	**٠,٨٢٣	-	-
المعيار الخامس: قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية)	١	**٠,٩٣٥	٢	**٠,٩١٢
المعيار السادس: أهداف المدرسة	١	**٠,٧٥٨	٣	**٠,٨٥٧
	٢	**٠,٨٠٣	٤	**٠,٧٨٢
المعيار السابع: المشاريع في الخطة المدرسية	١	**٠,٧٥١	٩	**٠,٨٣٦
	٢	**٠,٨٢٤	١٠	**٠,٧٥٢
	٣	**٠,٨٢٥	١١	**٠,٨٦٩
	٤	**٠,٧٤٦	١٢	**٠,٨٠٥
	٥	**٠,٧٧٦	١٣	**٠,٧٠٥
	٦	**٠,٧٢٢	١٤	**٠,٦٨٨
المعيار الثامن: توثيق مؤشرات المشاريع	٧	**٠,٧١٦	١٥	**٠,٧٤٢
	٨	**٠,٦٠٥	١٦	**٠,٧١٦
	١	**٠,٧٩١	٤	**٠,٧٥٨
	٢	**٠,٨٤٦	٥	**٠,٨١٦
٣	**٠,٨٢٩	-	-	

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

### جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد

المحور الثاني (معايير تنفيذ الخطة المدرسية)				
البعـد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
المعيار الأول: تجسيد الرؤية والقيم	١	**٠,٩١٤	٢	**٠,٩٢٧
المعيار الثاني: تنفيذ المشاريع	١	**٠,٩٣٣	٢	**٠,٩٣٥
المعيار الثالث: الجدول الزمني وجهة التنفيذ	١	-	-	-
المعيار الرابع: قياس مؤشرات المشاريع	١	**٠,٧٨١	٢	**٠,٨٩٩
المعيار الخامس: تقويم مشاريع الخطة المدرسية	١	**٠,٧٥٨	٤	**٠,٨٩٦
	٢	**٠,٨٩٢	٥	**٠,٨٩١
	٣	**٠,٩٢٧	-	-

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

### ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، ويوضح الجدول رقم (٤) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

## جدول (٤)

## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

الاستبانة	البيانات	عدد العبارات	ثبات المحور
معايير بناء الخطة المدرسية	المعيار الأول: المقدمة	٣	٠.٧٤٩
	المعيار الثاني: مصادر بناء الخطة	٦	٠.٧٣٤
	المعيار الثالث: رؤية المدرسة	٧	٠.٨٨٠
	المعيار الرابع: رسالة المدرسة (الفرض الأساسي للمدرسة)	٣	٠.٨١٢
	المعيار الخامس: قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية)	٢	٠.٨٢٣
	المعيار السادس: أهداف المدرسة	٤	٠.٧٩٨
	المعيار السابع: المشاريع في الخطة المدرسية	١٦	٠.٩٤٥
معايير تنفيذ الخطة المدرسية	المعيار الثامن: توثيق مؤشرات المشاريع	٥	٠.٨٦١
	المعيار الأول: تجسيد الرؤية والقيم	٢	٠.٨١٨
	المعيار الثاني: تنفيذ المشاريع	٢	٠.٨٥٣
	المعيار الثالث: الجدول الزمني وجهة التنفيذ	١	-
	المعيار الرابع: قياس مؤشرات المشاريع	٢	٠.٥٧٥
المعيار الخامس: تفوير مشاريع الخطة المدرسية	٥	٠.٩٢٣	
الثبات العام		٥٨	٠.٩٧٤

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات العام عالي حيث بلغ (٠.٩٧٤)، وهذا يدل على أن الاستبانة(\*) تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## نتائج البحث وتفسيرها:

تتناول هنا الباحثات عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها البحث الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث الفرعية وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية من وجهة نظر

## مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس؟

لتحديد درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية، والجدول (٥) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

(\*) للحصول على الاداة في صورتها النهائية التواصل مع فريق البحث أو الاستاذة منيرة العريدي

(بالإيميل muneeran2@gmail.com)

جدول (٥)

استجابات مفردات عينة البحث على درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية

م	البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	المعيار الأول: المقدمة	٢,٧٨	٠,٢٥٤	٣
٢	المعيار الثاني: مصادر بناء الخطة	٢,٨٢	٠,٢٦٢	١
٣	المعيار الثالث: رؤية المدرسة	٢,٧٢	٠,٣٧٠	٥
٤	المعيار الرابع: رسالة المدرسة (الغرض الأساسي للمدرسة)	٢,٦٦	٠,٤٤٤	٧
٥	المعيار الخامس: قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية)	٢,٥٦	٠,٥٥٠	٨
٦	المعيار السادس: أهداف المدرسة	٢,٧٠	٠,٣٧٣	٦
٧	المعيار السابع: المشاريع في الخطة المدرسية	٢,٨١	٠,٣١٢	٢
٨	المعيار الثامن: توثيق مؤشرات المشاريع	٢,٧٥	٠,٣٧٦	٤
-	معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية	٢,٧٦	٠,٢٩٤	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية بمتوسط (٢.٧٦ من ٣)، وأتضح من النتائج أن أبرز ملامح توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية تمثلت في المعيار الثاني: مصادر بناء الخطة بمتوسط (٢.٨٣ من ٣)، يليها المعيار السابع: المشاريع في الخطة المدرسية بمتوسط (٢.٨١ من ٣)، يليها المعيار الأول: المقدمة بمتوسط (٢.٧٨ من ٣)، يليها المعيار الثامن: توثيق مؤشرات المشاريع بمتوسط (٢.٧٥ من ٣)، يليها المعيار الثالث: رؤية المدرسة بمتوسط (٢.٧٢ من ٣)، يليها المعيار السادس: أهداف المدرسة بمتوسط (٢.٧٠ من ٣)، يليها المعيار الرابع: رسالة المدرسة (الغرض الأساسي للمدرسة) بمتوسط (٢.٦٦ من ٣)، وأخيراً جاء المعيار الخامس: قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية) بمتوسط (٢.٥٦ من ٣).

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

**المعيار الأول: المقدمة:**

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار المقدمة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار المقدمة، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (٦)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية  
فيما يتعلق بمعيار المقدمة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات
				غير متحقق	متحقق أحياناً	متحقق		
١	متحقق	٠,٤٠٦	٢,٨٥	٢	١١	٩٠	ك	تتضمن هيكله موجزة لأقسام ولجان المدرسة وعدد العاملين والطلبة فيها (حسب الإحصائيات المطلوبة في المنظومة الإشرافية)
				١,٩	١٠,٧	٨٧,٤		
٢	متحقق	٠,٣٨٢	٢,٨٣	-	١٨	٨٥	ك	تتضمن تقرير موجز لتحليل نتائج المراجعة الذاتية (نقاط القوة والضعف لمحور نواتج التعلم والأداء المدرسي بمجالتهما، الربط بين المحورين، ترتيب الأولويات بناء على التصويت، ترتيب الأولويات بناء على المجالات المؤثرة في أداء المدرسة، ترتيب الأولويات بناء على تحليل سوات، تحديد القضايا للسنوات الثلاث)
				-	١٧,٥	٨٢,٥		
٣	متحقق	٠,٥٧٢	٢,٦٥	٥	٢٦	٧٢	ك	تتضمن تعريف بالمدرسة (مكتب التعليم-موقع المدرسة-المرحلة-سنة التأسيس-أهم الجوائز التي حصلت عليها المدرسة للأعوام الثلاثة السابقة)
				٤,٩	٢٥,٢	٦٩,٩		
المتوسط العام				٠,٣٥٤	٢,٧٨			

يتضح في الجدول (٦) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار المقدمة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (٦) أن مفردات عينة البحث موافقات على ثلاثة من ملامح توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار المقدمة تتمثل في العبارات رقم (٢، ٣، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققها، كالتالي:

جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تتضمن وجود هيكلية موجزة لأقسام ولجان المدرسة وعدد العاملين والطلبة فيها (حسب الإحصائيات المطلوبة في المنظومة الإشرافية)" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٥ من ٣).

جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تتضمن تقرير موجز لتحليل نتائج المراجعة الذاتية (نقاط القوة والضعف لمحور نواتج التعلم والأداء المدرسي بمجالتهما، الربط بين المحورين، ترتيب الأولويات بناء على التصويت، ترتيب الأولويات بناء على المجالات المؤثرة في أداء المدرسة، ترتيب الأولويات بناء على تحليل سوات، تحديد القضايا للسنوات الثلاث)" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣ من ٣).

جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تتضمن تعريف بالمدرسة (مكتب التعليم-موقع المدرسة-المرحلة-سنة التأسيس-أهم الجوائز التي حصلت عليها المدرسة للأعوام الثلاثة السابقة)" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٥ من ٣).

### المعيار الثاني: مصادر بناء الخطة:

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار مصادر بناء الخطة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار مصادر بناء الخطة، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (٧)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية

فيما يتعلق بمعيار مصادر بناء الخطة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			النسبة	الرتبة
			متحقق	متحقق أحياناً	غير متحقق		
٢	تنطلق من الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم / رؤية المملكة ٢٠٣٠	ك	٩٧	٦	-	٢,٩٤	١
			٩٤,٢	٥,٨	-		
١	تتبع سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية	ك	٩٦	٧	-	٢,٩٢	٢
			٩٢,٢	٦,٨	-		
٣	تستعين بنموذج تطوير المدارس	ك	٩٠	٨	٥	٢,٨٣	٣
			٨٧,٣	٧,٨	٤,٩		
٤	تنطلق من تقرير المراجعة الذاتية في بناء الخطة	ك	٨٧	١٣	٣	٢,٨٢	٤
			٨٤,٥	١٢,٦	٢,٩		
٦	تراعي التطلعات المستقبلية لمنسوبات المدرسة والأسرة والمجتمع	ك	٧٧	٢٦	-	٢,٧٥	٥
			٧٤,٨	٢٥,٢	-		
٥	تراعي التغذية الراجعة للخطة السابقة في بناء الخطة	ك	٧٥	٢٨	-	٢,٧٣	٦
			٧٢,٨	٢٧,٢	-		
المتوسط العام						٢,٨٣	متحقق

يتضح في الجدول (٧) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار مصادر بناء الخطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣) من (٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (٧) أن مفردات عينة البحث موافقات على ستة من ملامح توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار مصادر بناء الخطة

تتمثل في العبارات رقم (٢، ١، ٣، ٤، ٦، ٥) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققها، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تنطلق من الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم / رؤية المملكة ٢٠٣٠" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٤ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تتبع سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٣ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تستعين بنموذج تطوير المدارس" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تنطلق من تقرير المراجعة الذاتية في بناء الخطة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٢ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تراعي التطلعات المستقبلية لمنسوبات المدرسة والأسرة والمجتمع" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٥ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تراعي التغذية الراجعة للخطة السابقة في بناء الخطة" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٣ من ٣).

### المعيار الثالث: رؤية المدرسة:

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار رؤية المدرسة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار رؤية المدرسة، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (٨)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار رؤية المدرسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
			متحقق	متحقق أحياناً	غير متحقق				
٤	مختصرة وواضحة	ك	٨٧	١٥	١	٢,٨٣	٠,٢٩٨	متحقق	١
		%	٨٤,٤	١٤,٦	١,٠				
٧	تؤكد على تحسين نواتج التعلم	ك	٨٨	١٣	٢	٢,٨٣	٠,٤٢٢	متحقق	٢
		%	٨٥,٥	١٢,٦	١,٩				
٦	تتصف بالمرونة	ك	٨٤	١٧	٢	٢,٨٠	٠,٤٥١	متحقق	٣
		%	٨١,٦	١٦,٥	١,٩				
٥	تتسم بالواقعية	ك	٨٠	٢٢	١	٢,٧٧	٠,٤٤٧	متحقق	٤
		%	٧٧,٦	٢١,٤	١,٠				
٣	تمثل تصور مستقبلي وطموح لتطلعات المدرسة	ك	٧٥	٢٧	١	٢,٧٢	٠,٤٧٣	متحقق	٥
		%	٧٢,٨	٢٦,٢	١,٠				
١	مشاركة جميع منسوبي المدرسة في بناء الرؤية	ك	٦٧	٣٣	٣	٢,٦٢	٠,٥٤٤	متحقق	٦
		%	٦٥,١	٣٢,٠	٢,٩				
٢	مشاركة الأسر في بناء الرؤية	ك	٥٥	٤١	٧	٢,٤٧	٠,٦٢٣	متحقق	٧
		%	٥٣,٤	٣٩,٨	٦,٨				
المتوسط العام					٢,٧٢	٠,٣٧٠	متحقق		

يتضح في الجدول (٨) أن مفردات عينة البحث

- موافقات على توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار رؤية المدرسة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٢ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (٨) أن مفردات عينة البحث موافقات على سبعة من ملامح توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار رؤية المدرسة تتمثل في

العبارات رقم (٤، ٧، ٦، ٥، ٣، ١، ٢) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققها، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "مختصرة وواضحة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تؤكد على تحسين نواتج التعلم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تتصف بالمرونة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٠ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تتسم بالواقعية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تمثل تصور مستقبلي وطموح لتطلعات المدرسة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٢ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "مشاركة جميع منسوبو المدرسة في بناء الرؤية" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٢ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "مشاركة الأسر في بناء الرؤية" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٧ من ٣).

#### المعيار الرابع: رسالة المدرسة (الغرض الأساسي للمدرسة):

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار رسالة المدرسة (الغرض الأساسي للمدرسة)، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار رسالة المدرسة (الغرض الأساسي للمدرسة)، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (٩)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار رسالة المدرسة (الغرض الأساسي للمدرسة) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			متحقق	متحقق أحياناً	غير متحقق				
٢	وضوح صياغة رسالة المدرسة	ك	٨٣	٢٠	-	٢,٨١	٠,٣٩٧	متحقق	١
		%	٨٠,٦	١٩,٤	-				
٣	إجابتها عن أسئلة: لماذا تأسست المدرسة؟ ولماذا نحن هنا في المدرسة؟	ك	٧١	٢٩	٣	٢,٦٦	٠,٥٢٤	متحقق	٢
		%	٦٨,٩	٢٨,٢	٢,٩				
١	مشاركة جميع منسوبي المدرسة في صياغة الرسالة	ك	٥٨	٣٩	٦	٢,٥٠	٠,٦٠٨	متحقق	٣
		%	٥٦,٣	٣٧,٩	٥,٨				
المتوسط العام						٢,٦٦	٠,٤٤٤	متحقق	

يتضح في الجدول (٩) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار رسالة المدرسة (الغرض الأساسي للمدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٦ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث. ويتضح من النتائج في الجدول (٩) أن مفردات عينة البحث موافقات على ثلاثة من ملامح توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار رسالة المدرسة (الغرض الأساسي للمدرسة) تتمثل في العبارات رقم (٢، ٣، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققها، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "وضوح صياغة رسالة المدرسة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "إجابتها عن أسئلة: لماذا تأسست المدرسة؟ ولماذا نحن هنا في المدرسة؟" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٦ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "مشاركة جميع منسوبي المدرسة في صياغة الرسالة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٠ من ٣).

### المعيار الخامس: قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية):

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية)، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية)، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (١٠)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات	م
				غير متحقق	متحقق أحياناً	متحقق			
١	متحقق	٠,٥٥٢	٢,٥٨	٣	٣٧	٦٣	ك	٢	إجابتها عن سؤال: كيف يجب أن نتصرف لنحقق رؤيتنا؟
				٢,٩	٣٥,٩	٦١,٢	%		
٢	متحقق	٠,٦٢٨	٢,٥٤	٨	٣١	٦٤	ك	١	مشاركة جميع منسوبي المدرسة في تحديد قيم المدرسة
				٧,٨	٣٠,١	٦٢,١	%		
	متحقق	٠,٥٥٠	٢,٥٦						المتوسط العام

يتضح في الجدول (١٠) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٦ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٠) أن مفردات عينة البحث موافقات على اثنين من ملامح توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار قيم المدرسة (الالتزامات الجماعية) تتمثلان في العبارتان رقم (٢، ١) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققهما، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "إجابتها عن سؤال: كيف يجب أن نتصرف لنحقق رؤيتنا؟" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٨ من ٣).

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "مشاركة جميع منسوبي المدرسة في تحديد قيم المدرسة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٤ من ٣).

### المعيار السادس: أهداف المدرسة:

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار أهداف المدرسة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار أهداف المدرسة، وجاءت النتائج كما يلي:

### جدول (١١)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار أهداف المدرسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتبة	الفئة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات	م
				غير متحقق	متحقق أحياناً	متحقق			
١	متحقق	٠,٣٨٢	٢,٨٢	-	١٨	٨٥	ك	صياغة أهداف الخطة وفقاً لمواصفات صياغة الهدف الذكي (واقعية - محددة- قابلة للقياس - مرتبطة بزمن)	٢
				-	١٧,٥	٨٢,٥	%		
٢	متحقق	٠,٤٢٥	٢,٧٧	-	٢٤	٧٩	ك	تدعم رسالة ورؤية المدرسة	٤
				-	٢٣,٣	٧٦,٧	%		
٣	متحقق	٠,٤٨٩	٢,٧٣	٢	٢٤	٧٧	ك	تتسم بالروننة (القدرة على تحقيق التكيف مع التغييرات غير المتوقعة في المدرسة ضمن مستوى الهدف وليس في طبيعته)	٣
				١,٩	٢٣,٣	٧٤,٨	%		
٤	متحقق	٠,٥٧٥	٢,٥٠	٤	٤٤	٥٥	ك	مشاركة جميع منسوبي المدرسة في وضع الأهداف	١
				٣,٩	٤٢,٧	٥٣,٤	%		
			المتوسط العام	٢,٧٠	٠,٣٧٢	متحقق			

يتضح في الجدول (١١) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار أهداف المدرسة بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٠ من ٣٠٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢٠٣٥ إلى ٣٠٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (١١) أن مفردات عينة البحث موافقات على أربعة من ملامح توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار أهداف المدرسة تتمثل في العبارات رقم (٢، ٤، ٣، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققها، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "صياغة أهداف الخطة وفقاً لمواصفات صياغة الهدف الذكي (واقعية - محددة - قابلة للقياس - مرتبطة بزمن)" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٨٣ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تدعم رسالة ورؤية المدرسة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٧ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تتسم بالمرونة (القدرة على تحقيق التكيف مع التغييرات غير المتوقعة في المدرسة ضمن مستوى الهدف وليس في طبيعته)" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٣ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "مشاركة جميع منسوبي المدرسة في وضع الأهداف" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٥٠ من ٣).

### المعيار السابع: المشاريع في الخطة المدرسية:

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار المشاريع في الخطة المدرسية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار المشاريع في الخطة المدرسية، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (١٢)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعايير المشاريع في الخطة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة	العبارات	م
				غير متحقق	متحقق أحياناً	متحقق			
١٤	متحقق	٠,٢٣٥	٢,٩٤	-	٦	٩٧	ك	تحديد فريق العمل لكل مشروع	
				-	٥,٨	٩٤,٢	%		
١٣	متحقق	٠,٢٣٥	٢,٩٤	-	٦	٩٧	ك	تحديد الفئة المستهدفة في كل مشروع	
				-	٥,٨	٩٤,٢	%		
١٥	متحقق	٠,٢٢٢	٢,٨٨	-	١٢	٩١	ك	وجود زمن محدد لكل نشاط	
				-	١١,٧	٨٨,٣	%		
١٠	متحقق	٠,٢٣٤	٢,٨٧	-	١٣	٩٠	ك	صياغة أهداف خاصة لكل مشروع	
				-	١٢,٦	٨٧,٤	%		
٩	متحقق	٠,٢٤٤	٢,٨٦	-	١٤	٨٩	ك	وجود توثيق لكل مشروع من مشاريع خطة المدرسة	
				-	١٣,٦	٨٦,٤	%		
٦	متحقق	٠,٢٤٤	٢,٨٦	-	١٤	٨٩	ك	تتضمن مشاريع تنمية مهنية للهيئة التعليمية	
				-	١٣,٦	٨٦,٤	%		
٧	متحقق	٠,٤٠٦	٢,٨٣	١	١٦	٨٦	ك	تتضمن مشاريع لتحسين بيئة التعلم داخل المدرسة	
				١,٠	١٥,٥	٨٣,٥	%		
٢	متحقق	٠,٤٧٢	٢,٨٠	٣	١٥	٨٥	ك	ارتباط المشاريع بالرسالة والرؤية وأهداف المدرسة	
				٢,٩	١٤,٦	٨٢,٥	%		
٨	متحقق	٠,٤٥٧	٢,٧٩	٢	١٨	٨٣	ك	تتضمن مشاريع خاصة بالمشاركة الأسرية والمجتمعية	
				١,٩	١٧,٥	٨٠,٦	%		
٤	متحقق	٠,٤٦٣	٢,٧٨	٢	١٩	٨٢	ك	تتضمن مشاريع تركز على تحسين نواتج التعلم	
				١,٩	١٨,٤	٧٩,٧	%		
٥	متحقق	٠,٤٣٧	٢,٧٥	-	٢٦	٧٧	ك	تتضمن مشاريع تركز على المهارات الحياتية للمتعلمين	
				-	٢٥,٢	٧٤,٨	%		
٣	متحقق	٠,٤٧٩	٢,٧٥	٢	٢٢	٧٩	ك	تجسيد المشاريع لأولويات المدرسة خلال الثلاثة أعوام - زمن الخطة التطويرية	
				١,٩	٢١,٤	٧٦,٧	%		
١٢	متحقق	٠,٤٧٩	٢,٧٥	٢	٢٢	٧٩	ك	وضوح أنشطة المشاريع	
				١,٩	٢١,٤	٧٦,٧	%		
١١	متحقق	٠,٤٨٤	٢,٧٤	٢	٢٣	٧٨	ك	وضوح إجراءات المشاريع	
				١,٩	٢٢,٣	٧٥,٨	%		
١٦	متحقق	٠,٥٠٩	٢,٦٨	٢	٢٩	٧٢	ك	كتابة التسليمات المطلوبة في كل نشاط في توثيق المشروع	
				١,٩	٢٨,٢	٦٩,٩	%		
١	متحقق	٠,٥٦٤	٢,٦٨	٥	٢٣	٧٥	ك	مشاركة جميع منسوبي المدرسة في بناء مشاريع الخطة المدرسية	
				٤,٩	٢٢,٣	٧٢,٨	%		
	متحقق	٠,٢١٢	٢,٨١					المتوسط العام	

يتضح في الجدول (١٢) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعايير المشاريع في الخطة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٢) أن مفردات عينة البحث موافقات على ستة عشر من ملامح توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعايير المشاريع في الخطة المدرسية تتمثل في العبارات رقم (١٤، ١٣، ١٥، ١٠، ٩، ٦، ٧، ٢، ٨، ٤، ٥، ٣، ١٢، ١١، ١٦، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققها، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: "تحديد فريق العمل لكل مشروع" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٤ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "تحديد الفئة المستهدفة في كل مشروع" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٤ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي: "وجود زمن محدد لكل نشاط" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٨ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "صياغة أهداف خاصة لكل مشروع" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٧ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "وجود توثيق لكل مشروع من مشاريع خطة المدرسة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٦ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تتضمن مشاريع تنمية مهنية للهيئة التعليمية" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٦ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تتضمن مشاريع لتحسين بيئة التعلم داخل المدرسة" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣ من ٣).

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "ارتباط المشاريع بالرسالة والرؤية وأهداف المدرسة" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٨٠ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تتضمن مشاريع خاصة بالمشاركة الأسرية والمجتمعية" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٩ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تتضمن مشايخ تركز على تحسين نواتج التعلم" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٨ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تتضمن مشاريع تركز على المهارات الحياتية للمتعلمين" بالمرتبة الحادي عشر من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٥ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تجسيد المشاريع لأولويات المدرسة خلال الثلاثة أعوام - زمن الخطة التطويرية" بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٥ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "وضوح أنشطة المشاريع" بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٥ من ٥).
- جاءت العبارة رقم (١١) وهي: "وضوح إجراءات المشاريع" بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٤ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي: "كتابة التسليمات المطلوبة في كل نشاط في توثيق المشروع" بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٦٨ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "مشاركة جميع منسوبو المدرسة في بناء مشاريع الخطة المدرسية" بالمرتبة السادسة عشر من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٦٨ من ٣).

### المعيار الثامن: توثيق مؤشرات المشاريع:

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار توثيق مؤشرات المشاريع، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار توثيق مؤشرات المشاريع، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (١٣)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار توثيق مؤشرات المشاريع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
			متحقق	متحقق أحياناً	غير متحقق				
٥	صياغة مؤشرات الإنجاز بطريقة صحيحة (تبدأ بعدد - أو نسبة - أو معدل. .) مختلفة عن صياغة الأهداف	ك	٨٦	١٦	١	٢,٨٣	٠,٤٠٦	متحقق	١
		%	٨٣,٥	١٥,٥	١,٠				
٣	وجود مؤشرات إنجاز نهائية لكل مشروع	ك	٨٦	١٦	١	٢,٨٣	٠,٤٠٦	متحقق	٢
		%	٨٣,٥	١٥,٥	١,٠				
١	وجود مؤشرات إنجاز مرحلية لكل مشروع	ك	٧٨	٢٢	٣	٢,٧٣	٠,٥٠٩	متحقق	٣
		%	٧٥,٧	٢١,٤	٢,٩				
٢	ارتباط مؤشرات الإنجاز المرحلية بمراحل المشروع	ك	٧٤	٢٧	٢	٢,٧٠	٠,٥٠٢	متحقق	٤
		%	٧١,٩	٢٦,٢	١,٩				
٤	مساهمة مؤشرات الإنجاز في قياس مدى صحة الإجراءات والنتائج	ك	٧٢	٢٩	٢	٢,٦٨	٠,٥٠٩	متحقق	٥
		%	٦٩,٩	٢٨,٢	١,٩				
المتوسط العام									متحقق

يتضح في الجدول (١٣) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار توثيق مؤشرات المشاريع بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٣) أن مفردات عينة البحث موافقات على خمسة من ملامح توافر معايير الجودة في بناء الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار توثيق مؤشرات المشاريع تتمثل في العبارات رقم (٥، ٣، ١، ٢، ٤) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققها، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "صياغة مؤشرات الإنجاز بطريقة صحيحة (تبدأ بعدد - أو نسبة - أو معدل. .) مختلفة عن صياغة الأهداف" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "وجود مؤشرات إنجاز نهائية لكل مشروع" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "وجود مؤشرات إنجاز مرحلية لكل مشروع" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٣ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "ارتباط مؤشرات الإنجاز المرحلية بمراحل المشروع" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٠ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "مساهمة مؤشرات الإنجاز في قياس مدى صحة الإجراءات والنتائج" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٨ من ٣).

**إجابة السؤال الثاني: ما درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية من وجهة نظر**

#### **مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس؟**

لتحديد درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية من وجهة نظر مشرفات وحدات البرنامج الوطني لتطوير المدارس، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية، والجدول (١٤) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (١٤)

استجابات مفردات عينة البحث على درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية

م	البيــــــــــــد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	المعيار الأول: تجسيد الرؤية والقيم	٢,٧٧	٠,٤٠١	٢
٢	المعيار الثاني: تنفيذ المشاريع	٢,٧٨	٠,٣٨٨	١
٣	المعيار الثالث: الجدول الزمني وجهة التنفيذ	٢,٧٧	٠,٤٢٥	٣
٤	المعيار الرابع: قياس مؤشرات المشاريع	٢,٧٣	٠,٣٥٦	٤
٥	المعيار الخامس: تقويم مشاريع الخطة المدرسية	٢,٦٥	٠,٤٣١	٥
-	معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية	٢,٧٢	٠,٣٣٩	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية بمتوسط (٢.٧٢ من ٣)، وأتضح من النتائج أن أبرز ملامح توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية تمثلت في المعيار الثاني: تنفيذ المشاريع بمتوسط (٢.٧٨ من ٣)، يليها المعيار الأول: تجسيد الرؤية والقيم بمتوسط (٢.٧٧ من ٣)، يليها المعيار الثالث: الجدول الزمني وجهة التنفيذ بمتوسط (٢.٧٧ من ٣)، يليها المعيار الرابع: قياس مؤشرات المشاريع بمتوسط (٢.٧٣ من ٣)، وأخيراً جاء المعيار الخامس: تقويم مشاريع الخطة المدرسية بمتوسط (٢.٦٥ من ٣).

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

**المعيار الأول: تجسيد الرؤية والقيم:**

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تجسيد الرؤية والقيم، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار تجسيد الرؤية والقيم، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (١٥)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تجسيد الرؤية والقيم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	الرتبة
			متحقق	متحقق أحياناً	غير متحقق				
١	مساهمة المشاريع في تحقيق رؤية المدرسة	ك	٨٠	٢٢	-	٢,٧٨	٠,٤١٨	متحقق	١
		%	٧٧,٧	٢٢,٣	-				
٢	مساهمة المشاريع في تأصيل بعض قيم المدرسة	ك	٧٩	٢٢	١	٢,٧٦	٠,٤٥٣	متحقق	٢
		%	٧٦,٧	٢٢,٣	١,٠				
المتوسط العام						٢,٧٧	٠,٤٠١	متحقق	

يتضح في الجدول (١٥) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تجسيد الرؤية والقيم بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٥) أن مفردات عينة البحث موافقات على اثنين من ملامح توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تجسيد الرؤية والقيم تتمثلان في العبارتان رقم (١، ٢) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققهما، كالتالي:

■ جاءت العبارة رقم (١) وهي: "مساهمة المشاريع في تحقيق رؤية المدرسة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨ من ٣).

■ جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "مساهمة المشاريع في تأصيل بعض قيم المدرسة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٦ من ٣).

### المعيار الثاني: تنفيذ المشاريع:

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تنفيذ المشاريع، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار تنفيذ المشاريع، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (١٦)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية

فيما يتعلق بمعيار تنفيذ المشاريع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			متحقق	متحقق أحياناً	غير متحقق			
١	تنفيذ المشاريع وفق المراحل المحددة في توثيق المشاريع	ك	٨١	٢٢	-	٢,٧٩	٠,٤١٢	متحقق
		%	٧٨,٦	٢١,٤	-			
٢	التزام فريق عمل كل مشروع بأدوارهم وفق توثيق المشاريع	ك	٨٠	٢٣	-	٢,٧٨	٠,٤١٨	متحقق
		%	٧٧,٧	٢٢,٣	-			
المتوسط العام						٢,٧٨	٠,٣٨٨	متحقق

يتضح في الجدول (١٦) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تنفيذ المشاريع بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨) من (٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٦) أن مفردات عينة البحث موافقات على اثنين من ملامح توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تنفيذ المشاريع تتمثلان في العبارتان رقم (١، ٢) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققهما، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تنفيذ المشاريع وفق المراحل المحددة في توثيق المشاريع" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٩ من ٣).

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "التزام فريق عمل كل مشروع بأدوارهم وفق توثيق المشاريع" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨ من ٣).

### المعيار الثالث: الجدول الزمني وجهة التنفيذ:

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار الجدول الزمني وجهة التنفيذ، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار الجدول الزمني وجهة التنفيذ، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (١٧)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار الجدول الزمني وجهة التنفيذ مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط	الرتبة
			متحقق	متحقق أحياناً	غير متحقق		
١	توافق تنفيذ المشروع مع الخطة الزمنية	ك	٧٩	٢٤	-	٢,٧٧	١
		%	٧٦,٧	٢٣,٣	-		
المتوسط العام						٢,٧٧	متحقق

يتضح في الجدول (١٧) أن مفردات عينة البحث موافقات على معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار الجدول الزمني وجهة التنفيذ بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٧) أن مفردات عينة البحث موافقات على واحدة من ملامح توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار الجدول الزمني وجهة التنفيذ تتمثل في العبارة رقم (١) وهي: "توافق تنفيذ المشروع مع الخطة الزمنية" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧ من ٣).

### المعيار الرابع: قياس مؤشرات المشاريع:

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار قياس مؤشرات المشاريع، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار قياس مؤشرات المشاريع، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (١٨)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار قياس مؤشرات المشاريع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار			النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
		متحقق	متحقق أحياناً	غير متحقق				
١	وجود شواهد على التنفيذ مرتبطة بمؤشرات الأداء في ملف تطبيق المشروع	٨٩	١٤	-	٠,٣٤٤	٢,٨٦	١	
		٨٦,٤ %	١٢,٦	-				
٢	تضمن الشواهد احصائيات قبلية وبعديّة ترصد مقدار التقدم	٦٢	٤١	-	٠,٤٩٢	٢,٦٠	٢	
		٦٠,٢ %	٣٩,٨	-				
المتوسط العام					٠,٣٥٦	٢,٧٢	متحقق	

يتضح في الجدول (١٨) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار قياس مؤشرات المشاريع بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٣ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٨) أن مفردات عينة البحث موافقات على اثنين من ملامح توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار قياس مؤشرات المشاريع تتمثلان في العبارتان رقم (١، ٢) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققهما، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "وجود شواهد على التنفيذ مرتبطة بمؤشرات الأداء في ملف تطبيق المشروع" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٦ من ٣).

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تضمن الشواهد احصائيات قبلية وبعديّة ترصد مقدار التقدم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢٠.٦٠ من ٣).

### المعيار الخامس: تقييم مشاريع الخطة المدرسية:

للتعرف على درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تقييم مشاريع الخطة المدرسية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة البحث على عبارات معيار تقييم مشاريع الخطة المدرسية، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (١٩)

استجابات مفردات عينة البحث حول درجة توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تقييم مشاريع الخطة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتبة	الرقم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبارات	م
				غير متحقق	متحقق أحياناً	متحقق			
١	متحقق	٠,٤٣١	٢,٧٦	-	٢٥	٧٨	ك	متابعة مديرة المشروع لتنفيذ المشروع مرحلياً وفق مؤشرات الإنجاز المرئية	١
				-	٢٤,٣	٧٥,٧	%		
٢	متحقق	٠,٤٨٦	٢,٦٩	١	٣٠	٧٢	ك	متابعة قائدة المدرسة لتنفيذ المشاريع مرحلياً وفق مؤشرات الإنجاز المرئية	٤
				١,٠	٢٩,١	٦٩,٩	%		
٣	متحقق	٠,٤٩٩	٢,٦٥	١	٣٤	٦٨	ك	تقييم قائدة المدرسة للمشاريع وفق مؤشرات الإنجاز الختامية	٥
				١,٠	٣٣,٠	٦٦,٠	%		
٤	متحقق	٠,٥٠٩	٢,٦١	١	٣٨	٦٤	ك	تقييم مديرة المشروع لتنفيذ المشروع وفق مؤشرات الإنجاز الختامية	٣
				١,٠	٣٦,٩	٦٢,١	%		
٥	متحقق	٠,٥٣٦	٢,٥٦	٢	٤١	٦٠	ك	اكتشاف فريق عمل المشروع لنواحي القصور ومعالجتها أولاً بأول	٢
				١,٩	٣٩,٨	٥٨,٣	%		
	متحقق	٠,٤٣١	٢,٦٥	المتوسط العام					

يتضح في الجدول (١٩) أن مفردات عينة البحث موافقات على توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تقويم مشاريع الخطة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٥ من ٣.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٥ إلى ٣.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متحقق على أداة البحث.

ويتضح من النتائج في الجدول (١٩) أن مفردات عينة البحث موافقات على خمسة من ملامح توافر معايير الجودة في تنفيذ الخطة المدرسية فيما يتعلق بمعيار تقويم مشاريع الخطة المدرسية تتمثل في العبارات رقم (١، ٤، ٥، ٣، ٢) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة البحث على تحققها، كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "متابعة مديرة المشروع لتنفيذ المشروع مرحلياً وفق مؤشرات الإنجاز المرحلية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٦ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "متابعة قائدة المدرسة لتنفيذ المشاريع مرحلياً وفق مؤشرات الإنجاز المرحلية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٩ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تقييم قائدة المدرسة للمشاريع وفق مؤشرات الإنجاز الختامية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٥ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تقييم مديرة المشروع لتنفيذ المشروع وفق مؤشرات الإنجاز الختامية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦١ من ٣).
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "اكتشاف فريق عمل المشروع لنواحي القصور ومعالجتها أولاً بأول" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات عينة البحث على تحققها بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٦ من ٣).

**توصيات البحث:**

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثات يوصين بما يلي:
- العمل على تضمين الخطط المدرسية تعريف بالمدرسة (مكتب التعليم-موقع المدرسة-المرحلة-سنة التأسيس-أهم الجوائز التي حصلت عليها المدرسة للأعوام الثلاثة السابقة).
  - الاهتمام بمراعاة التغذية الراجعة للخطة السابقة في بناء الخطط المدرسية.
  - العمل على تعزيز مشاركة الأسر في بناء الرؤية للمدارس.
  - العمل على تعزيز مشاركة جميع منسوبي المدرسة في صياغة رسالة المدرسة وفي تحديد قيم المدرسة وفي وضع الأهداف.
  - العمل على تعزيز مساهمة المشاريع المضمنة في الخطط المدرسية في تأصيل بعض قيم المدرسة.
  - العمل على تعزيز التزام فريق عمل كل مشروع بأدوارهم وفق توثيق المشاريع المضمنة في الخطط المدرسية.

**مقترحات للبحوث المستقبلية:**

- إجراء بحوث مستقبلية حول معوقات توافر معايير الجودة في الخطة المدرسية.
- إجراء بحوث مستقبلية حول سبل تعزيز توافر معايير الجودة في الخطة المدرسية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو مصطفى، أمجد عبد الله عودة (٢٠١٦م). درجة توافر معايير جودة الخطة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى تحقيق أهداف المدرسة الفاعلة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأحمدي، ساميه عمر غلاب. (٢٠١٥م). درجة توافر متطلبات التخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الجبر، زينب علي. (٢٠٠٢م). التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات. بيروت: مكتبة الفلاح.
- الحريري، رافدةو جلال، محمود أسامة وإبراهيم، محمد عبد الرزاق. (٢٠٠٧م). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار الفكر.
- الخليوي، لينا بنت سليمان، والحبشان، نوير بنت محمد، والعتيبي، عائشة بنت محماس. (٢٠١٧م). التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية: مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، ٣٨(١)، ٥٥-١.
- الزكري، محمد إبراهيم (١٤٣٠هـ). معايير ومؤشرات ضمان جودة الأداء المدرسي. السلطان، ماهر سعد سلطان. (٢٠١٨م). مدى امتلاك قادة المدارس الثانوية لمهارات التخطيط وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، الدمام.
- السيد، أحمد عبد الغفار، حنا، توري مرقص. (٢٠١٧م). التخطيط الإستراتيجي المدرسي بين التنظير والتطبيق. المكتبة العصرية الثقافية.
- الشهراني، علي عبد الله سعد. (٢٠١٧م). واقع التخطيط المدرسي في مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس. مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ-٤(٣).
- العتيبي، سعد بن نياف بن مفرس. (٢٠١٧م). واقع ممارسة القيادات المدرسية للتخطيط الإستراتيجي المدرسي في محافظة الدرعية. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

العنبي، تركي الحميدي جراح. (٢٠١٨م). تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية جامعة بنها. ٢٩(١١٤)، ٤١٩-٤٧٦.

الغامدي، عزة أحمد علي(٢٠١٩م). بناء دليل إجرائي لتطوير مهارات القيادات المدرسية في التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج في ضوء بعض النماذج والخبرات الدولية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.

المطيري، بدرية بنت جبريل. (٢٠١٦م). واقع التخطيط لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي، الرياض.

درويش، زينب عواد مفلح وآل عبد الله، سارة فواز علي(٢٠١٩م). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قائدات مدارس محافظة حوطة بني تميم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط ٣٥(١٠)، ٢٣٩-٢٨٨.

راولي، دانييل جيمس وشيرمان، هيربيرت. (٢٠٠١). من التخطيط إلى التغيير (ياسين كلاس، مترجم). مكتبة العبيكان

زريقات، محمد نايف. (٢٠٠٦م). التدريب على إعداد الخطط التربوية. عمان: دار جرير

عطية، عماد محمد. (٢٠١٧م). التخطيط المدرسي. الرياض: مكتبة الرشد.

مريزيق، هشام يعقوب. (٢٠٠٩م). التخطيط التربوي المفهوم والواقع والتطبيق. عمان: دار جرير.

مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام. (١٤٣٣). أنموذج تطوير المدارس. مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام.

هادي، م. فراس حازم. (٢٠١٩م). مدى إعداد الإدارات المدرسية وفق معايير التخطيط التربوي من وجهة نظر المشرفين الإداريين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ٤٧(٤٧)، ١٠٦-١١٦.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Kelemen, M.L.(2005), Managing Quality. SAGE Publications Ltd

Morgan, D.(1998), Planning Focus Groups. SAGE Publications, Inc.