

متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات
البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمدارس محافظة العرضيات
من وجهة نظر القادة والمعلمين

إعداد

أ/ مشعل زبران خلوفه العامري

د/ عبد الواحد بن سعود الزهراني

الباحث يعمل في إدارة التعليم بالقنفذة

أستاذ مساعد في الإدارة والتخطيط التربوي

المملكة العربية السعودية

كلية التربية- جامعة الباحة

وطالب ماجستير قسم إدارة وتخطيط

المملكة العربية السعودية

جامعة الباحة

١٠٤ متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠
بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين

متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين

د/ عبد الواحد بن سعود الزهراني وأ/ مشعل زبران خلفه العامري ١

المقدمة:

تزايدت الدعوات إلى الإصلاح الإداري في القرن الحادي والعشرين، بتداعيات عصر العولمة وما فيه من تغيرات وتطورات سريعة وثورة معلوماتية، وانفجار معرفي وتطور تقني، وما نتج عن ذلك من تحديات في كافة المجالات، لن يبقى فيها إلا الأصلح والأكفأ في مجاله، إن معيار الصلاحية والكفاءة يعتمد على مدى صنع هذه التغيرات والتعايش معها، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف يستوجب القدرة على التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة لضمان الاستمرار والتطور والبقاء، والقدرة على المنافسة. وبالتالي لابد من البدء بالتخطيط البعيد المدى واعتماده وذلك لمواجهة التحديات والاستعداد للمستقبل.

وعلى مستوى مدارس التعليم العام فإنّ التخطيط الإستراتيجي المدرسي أصبح ضرورة لتحقيق التطور والتحسين، فيما يُعرف بالخطط التشغيلية، فلم تعد العشوائية في التخطيط تتناسب المؤسسات التعليمية لوجود تحديات داخلية وخارجية تفرض عليها التخطيط الاستراتيجي لمواجهة المستقبل في إطار الحاضر (العطوي، ٢٠١٧، ٣٣٣).

كما تنبته المملكة العربية السعودية لأهمية التخطيط وربما ظهور المبادرات المتلاحقة على مستوى التعليم والمشاريع التطويرية منذ مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم الذي بدء منذ عام (١٤٢٥هـ) بالإضافة إلى الخطط الخمسية والعشرية التي تتبناها وزارة التخطيط، ومروراً ببرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وانتهاء بالرؤية الوطنية ٢٠٣٠، فتلك شواهد على أهمية اعتماد الدولة على التخطيط في كافة أعمالها.

١ - د/ عبد الواحد بن سعود الزهراني: أستاذ مساعد في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

- مشعل زبران خلفه العامري: الباحث يعمل بإدارة التعليم بالقفزة - المملكة العربية السعودية، وطالب ماجستير قسم إدارة وتخطيط - جامعة الباحة.

ويذكر الفيلاي (٢٠١٠، ٣٩) أن المملكة العربية السعودية تتميز بالريادة والتقدّم في التخطيط الكلي والجزئي في مؤسساتها، وتتفق الأدبيات على أنه شاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في الفترة الأخيرة من القرن العشرين، ولقد تبينت أهميته نظرياً وعملياً في المؤسسات التعليمية والتربوية لدورها الفعال في تنمية وتطوير التعليم بإجراءاته ومؤسساته وأهدافه والتخطيط الإستراتيجي المدرسي يُعد إحدى وسائل الإدارة المدرسية الناجحة فهو عملية تخطيط تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ويسمح لقادة المدارس التقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون وهو بالتالي الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد (القطامين، ٢٠٠٢، ٧٣). وأضافت الحريري (٢٠٠٧، ١١) أنه يتوقف نجاح قائد المدرسة كقائد تربوي على مهاراته وإبداعه الذهني والثقافي في مجال التخطيط الاستراتيجي، الذي أصبح شريان العمل المدرسي الذي يبعث فيه الحياة ويقوده نحو تحقيق المخرجات الفاعلة، التي ينطلق إليها المجتمع بحيث تكون متوافقة مع ما يصبوا إليه كما ونوعاً.

وقد تبنت المملكة العربية السعودية رؤية طموحة عرفت برؤية ٢٠٣٠، وهي مكونة من عدة مراحل أهمها مرحلة التحول الوطني ٢٠٢٠، وقد حظي التعليم بأهمية خاصة حيث تم تحديد عدداً من التحديات تتمثل في: قلة توفر الخدمات والبرامج التعليمية لبعض الفئات الطلابية، وضعف البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، وضعف المهارات الشخصية ومهارات التفكير الناقد لدى الطلاب، والصورة النمطية السلبية تجاه مهنة التعليم، وتدني جودة المناهج والاعتماد على طرق تدريس تقليدية وضعف مهارات التقويم لدى المعلمين، وضعف موائمة مخرجات التعليم والتدريب مع احتياجات سوق العمل. وانطلقت من هذه التحديات عدد من الأهداف الاستراتيجية والتي تتمثل في: إتاحة خدمة التعليم لكافة شرائح المجتمع، وتحسين استقطاب المعلمين وتأهيلهم وتطويرهم، وتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم، وتعزيز القيم والمهارات للطلبة، وتعزيز قدرة نظام التعليم والتدريب لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وتنويع مصادر تمويل

مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم، ورفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم والتدريب (وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ٢٠١٦، ص٣٢). وعلى ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية إلى الكشف عن متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعد التخطيط المدرسي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وليس غاية في حد ذاته، إلا أن الكثير من قادة المدارس بالتعليم العام يعتبرونه غاية، وبمجرد الانتهاء من الخطط المدرسية في بداية العام يحفظها في مكان تكس الأوراق والملفات، وفي هذا السياق يذكر ابن دهب والشلاش ورضوان (٢٠٠٩، ٢١٩) إلى أنه رغم أن إعداد خطة أو وثيقة العمل الاستراتيجي هو هدف أولي واضح، إلا أن الهدف الحقيقي هو ضمان التطبيق الناجح لها ومتابعة ترجمتها إلى أنشطة وشواهد عملية، وبذلك يمكن القول بأنه مجرد وجود خطة إستراتيجية بلا تطبيق أو تحقيق أو قناعة واضحة بأهمية تحقيقها لدى الكثير من العاملين في القيادات المدرسية يُعد مضيعة للوقت.

وفي المملكة العربية السعودية أدرك المسؤولون في الإدارة العليا لوزارة التعليم أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه وسيلة مهمة لتحقيق غايات التعليم، ولهذا أكدت الوزارة على أهمية وجود خطة إستراتيجية على كل مدرسة مدتها ثلاث سنوات تنفرع منها خطة تشغيلية لكل سنة دراسية (تعميم رقم ٣١/٣١٥٧٢٦٩٩ بتاريخ ٣١/٥/٢٨هـ والتعميم رقم ٣١/٣١٦٥٧٤٧٤ في تاريخ ٣١/٦/١٢هـ). ومن أجل ذلك قامت بعقد دورات تدريبية تكسب قادة المدارس مهارة التخطيط وكلفت مكاتب التعليم بمتابعة وتقييم الخطط الإستراتيجية للمدارس واستلام نسخ من تلك الخطط لمراجعتها، وتعديل ما يحتاج منها إلى تغيير.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام، إلا أن نتائج الدراسات أكدت على وجود ضعف في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما أوضحته دراسة القرني (٢٠١٢) والطلحي (٢٠١٢) والمبعوث (٢٠٠٥) والسعراني (٢٠٠٦) والعوين (٢٠٠٦) والكريدا (٢٠٠٩) حيث اتفقت نتائج هذه الدراسات على أنّ واقع العمليات التخطيطية في المدارس تعاني من ضعف في بعض جوانبها.

كما أكد المبعوث (٢٠٠٥) إلى نقص الخبرات المتخصصة في التخطيط وإعداد الخطط، وبعد ظهور الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ أصبح الجميع معنيين بالمشاركة بها، وقادة المدارس ومعلميها هم الجزء المهم والفعال في ترجمة الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ إلى واقع ملموس، وذلك من خلال برامجها وأهدافها وسياساتها ومبادراتها ومشاريعها التي أطلقتها بالسنوات الماضية، لذلك يجب العمل على ضرورة توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي من حيث تسهيل إجراءات بيئة العمل، وتوحيد الرؤية المشتركة للمدرسة والعاملين فيها والتغلب على جميع المشكلات والمعوقات التي تواجهها كخيار استراتيجي في ظل هذه الظروف المتغيرة وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية الوطنية للملكة ٢٠٣٠.

وعلى ضوء ما سبق تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين، من خلال السؤالين التاليين.

١) ما درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين؟
٢) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير قادة المدارس ومعلميها بمدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات لتوافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ تُعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة المباشر في التعرف على متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين تقدير متوسطات توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ وفقاً للمؤهل والخبرة والمرحلة.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تسهم نتائج هذه الدراسة في مساندة جهود وزارة التعليم للمساهمة في تطبيق

مدخل التخطيط الاستراتيجي المدرسي ومن خلال ما تسهم هذه الدراسة لتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ في التخطيط الاستراتيجي.

- يستفيد من هذه الدراسة قادة المدارس في التعليم العام من خلال تزويدهم بالتغذية الراجعة عن المتطلبات اللازم توفيرها لتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية ٢٠٢٠ فيما يتعلق بآليات التخطيط الإستراتيجي.
- يستفيد من نتائج هذه الدراسة مشرفي القيادة المدرسية من خلال إعطاءهم تصوراً واضحاً عن واقع توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي على ضوء مضامين الأهداف الإستراتيجية للرؤية الوطنية على مستوى وزارة التعليم، وبالتالي العمل على توفيرها والتركيز عليها بالمستقبل.
- قد تساهم الدراسة الحالية بالمعرفة التراكمية لموضوع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم العام في ضوء مستهدفات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ والرؤية الوطنية ٢٠٣٠ من خلال توجيه الباحثين في مجال القيادة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي وبما ستحدده في نتائجها للاستفادة منها في الدراسات الأخرى بجوانب الكشف عن المتطلبات ومعوقات التنفيذ.

مصطلحات الدراسة:

(١) **التخطيط المدرسي الاستراتيجي**: يعرفه ماهر (٢٠١٣، ١٨) "أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشرع". وتم تعريفه إجرائياً: تصور مستقبلي يضعه فريق العمل بقيادة قائد المدرسة ينطلق من تحليل للبيئة الداخلية للمدرسة (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (التحديات والفرص) ويضع برامج ونشاطات عملية تحقق الأهداف المنبثقة عن رؤية المدرسة ورسالتها، من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد والإمكانات المتاحة.

(٢) **متطلبات التخطيط الإستراتيجي المدرسي**: عُرِّفت المتطلبات: من جمع مطلب (اسم) أمراً وعمل يُطلب تحقيقه شيء أساسي لا غنى عنه (البكاء، ٢٠١٣، ١١). تم تعريفه إجرائياً: الشروط والظروف والآليات التي ينبغي توافرها لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة من حيث تضمينها الرؤية ورسالة وأهداف وقيم الاستراتيجية المدرسية وعمليات التنفيذ والتقويم والمتابعة للأهداف الإستراتيجية التي تتفق مع برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

حسب الدرجة الكلية للاستبانة.

٣) برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠: تم تعريفها إجرائياً بأنها الخطة الخماسية للمملكة العربية السعودية أنشئت عام ٢٠١٥، ونظم البرنامج مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وترأس البرنامج الأمير محمد بن سلمان وأقيمت خلاله ورش عمل جمعت الوزراء مع شرائح متنوعة من المجتمع السعودي ضمت مسئولين ومشايخ وأعيان ورجال أعمال واقتصاديين وإعلاميين وأكاديميين

٤. **المستهدفات:** في اللغة من مُسْتَهْدَف (اسم) واسم مفعول من استهدف/ استهدف ل شَخْصٍ مُسْتَهْدَفٌ: يترىص به أعداؤه، وقطاع المجتمع المستهدف: قطاع من السُّكَّانِ معرَّضٌ لمشكلة اجتماعية أو أكثر تقتضي الاهتمام به وبذل الجهود لرعايته ومُسْتَهْدَفٌ: فاعل من اسْتَهْدَفَ (معجم المعاني، ٢٠١٠، ٦٥٩) ووردت كلمة المستهدفات في المعجم الوسيط بأنها من استهدف طلب العلم جعله هدفاً له، أو غرضاً يرمى إليه: -استهدف عمل الخير: المصلحة العامة واستهدف للموت: عرَّض نفسه له: -استهدف للنقد، من أَلَفَ فقد استهدف أي جعل نفسه عُرضةً للطَّعن والنَّقد (إبراهيم أنيس وآخرون، ٢٠٠٤، ٧٢٢) وفي المعجم: الرائد وردت كلمة " اسْتَهْدَافُ مصدر اسْتَهْدَفَ ويُقال اسْتَهْدَافُ طَرِيدَةً أي جَعَلَهَا هَدَفًا لِصَيْدٍ، واسْتَهْدَافُ الرَّجُلِ -: عَنَيْهُ، قَصْدُهُ (مسعود، ٢٠٠١، ٥٢٩). وعرفتها وثيقة التحول الوطني ٢٠٢٠: بأنها الأهداف الإستراتيجية المستقبلية بعيدة المدى التي ترتبط بفترة زمنية محددة عام (٢٠٢٠) والتي يتم تحقيقها من خلال العمل على تحقيق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية قصيرة المدى. وإجرائياً هي المستهدفات المحددة بوثيقة التحول الوطني عام ٢٠٢٠ بمجال التعليم والتدريب

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

١) **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي بالأبعاد التالية (متطلبات صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها ومتطلبات تصميم الخطة وتنفيذها، ومتطلبات تقويم الخطة الإستراتيجية) في تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني للتحول ٢٠٢٠.

- (٢) **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على قادة المدارس ومعلميها في التعليم العام الحكومي بمحافظة العرضيات.
- (٣) **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة في تطبيقها على مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة العرضيات دون مدارس التحفيظ والتربية الخاصة.
- (٤) **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ.

المفاهيم النظرية لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي:

أن التخطيط كممارسة ارتبط بوجود الإنسان على هذه الأرض، والبحث عن حل للمشكلات المستقبلية التي تواجهه والتغلب على التحديات التي تقتضي تعامله مع الطبيعة، والبحث عن مواجهة الكوارث وتحقيق الاحتياجات الضرورية لبقائه، واحتل التخطيط كمنهج وأسلوب للحياة مكانة بارزة في الفكر الإسلامي فيقول سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [سورة الحشر الآية (١٨)]، وقوله تعالى في قصة سيدنا يوسف عليه السلام عندما أفتى الملك في رؤياه: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ﴾ [سورة يوسف (الآية ٤٧-٤٨)].

وقد حذر الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم من ترك الأمور بغير تخطيط عقلي، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديث لرجل ترك ناقته دون عقال معتمداً على حفظ الله لها أمراً إياه أمراً واضحاً بقول: "أعقلها وتوكل"، وهذا يدل على التوجيه النبوي الشريف بضرورة الأخذ بالأسباب للوصول إلى أفضل النتائج (الرشدي والرديني، ٢٠٠٧، ٢٠٣)، ويرجع استعمال لفظ "التخطيط" بمفهومه العصري إلى عام ١٩١٠م عندما استخدمه الاقتصادي النمساوي "كريستيان شويندر" في مقال عن النشاط الاقتصادي، إلا أن التطبيق الفعلي للتخطيط، والذي أكسبه شهرة واسعة، يرجع إلى وضع الاتحاد السوفيتي (سابقاً) أول خطة خمسية لمختلف القطاعات الاقتصادية من عام ١٩٢٨ إلى ١٩٣٣م (الاغبري، ٢٠١٢، ١٨٩).

وفي عام ١٩٤٥م وحتى وقتنا الحاضر تبلور التخطيط كعلم مستقل وقائم بذاته وأيضاً تم تبنيه كأسلوب حياة عند الكثير من الدول والشعوب (غني، ٢٠٠١، ٣٩-٣٨)، ولهذا نشأ التخطيط التعليمي بعد ظهور التخطيط الاقتصادي وخاصة

عندما اتضحت العلاقة القوية بين التعليم والاقتصاد والتي تشير إلى أن التعليم يعد من المطالب المهمة للوصول إلى اقتصاد قوي سليم، وهذا ما يعزز القول حول أهمية التعليم في تنمية المجتمع، ولقد تمت أول محاولة للتخطيط التعليمي الشامل في عام ١٩٥٦م في ليما Lima تحقيقاً لتوصية وزراء التربية لدول أمريكا اللاتينية على ضرورة اتخاذ التخطيط التعليمي منهجاً وأسلوباً لحل المشكلات التعليمية كما وكيفاً (نور الدين، ٢٠٠٨، ١٢).

ثم قامت منظمة اليونسكو Unisco بجهود ضخمة في مجال نشر التخطيط التعليمي، مما أدى إلى انتشار مناهج التخطيط التعليمي وأساليبه وظهور العديد من الخطط التعليمية في كل من الهند وباكستان واندونيسيا ومصر وسوريا وغيرها من الدول النامية. وبصفة عامة ظهر التخطيط في البلاد العربية منذ عام ١٩٦٠م في صورة خطط خمسية وعشرية (دياب، ٢٠٠١، ٣٨٤ - ٣٨٢) وبعد ذلك انتقل التخطيط إلى المدرسة فأصبح أهم عملية من عمليات ووظائف القيادة المدرسية، وذلك حتى تحقق القيادة المدرسية فاعليتها بنسبة كبيرة في جميع المجالات.

أما ظهور التخطيط الإستراتيجي فعده الباحثين من مستحدثات ومتطلبات العصر فهو مظهر أساسي وسمة للمجتمع الناجح، حيث بدأت مرحلة التخطيط الإستراتيجي في مجال منظمات التربية والتعليم منذ عقد الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، واعتبره المتخصصون في الإدارة التعليمية بديلاً فعالاً عن التخطيط التقليدي طويل الأجل، لأنه يسعى إلى تطوير المنظمات التربوية على أساس من الدراسة والتنبؤ بموقعها في المستقبل، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع وذلك في إطار المتغيرات البيئية والخارجية، والفرص والتحديات التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على منظمات التعليم (مصطفى، ٢٠١٢م، ٢٩٢). ويُعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم التي تباينت فيها وجهات النظر، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

- "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" (غنيم، ٢٠٠١، ٢٣٨).
- "شكل من التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق نفع على الاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في النظام، فهو عبارة عن

جهد منظم لتقديم قرارات وممارسات جوهرية تشكل اتجاه أنشطة المدرسة وطبيعتها" (Bryson,2003,.20).

- "عملية منظمة ومستمرة تضع الأولويات اللازمة والضرورية لتحقيق أهدافها لتستجيب البيئة المحيطة بها، وترشد إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات" (Micheal, Jude,2005,.1-2).

- "قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل يشمل هياكل، وموازنات، ونظم، وبرامج تنفيذية، وإجرائية" (السويدان، ٢٠٠٥، ٣٣).

- "عملية تحدد شكل المدرسة ومستقبلها، وتهتم بتصميم إستراتيجيات، ووضع أهداف وبرامج زمنية تجعل المدرسة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة (الهالي، ٢٠٠٦، ٤٢).

- "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة مستقبلية عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة" (مصطفى، ٢٠١٢، ٢٩٣).

ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن هناك عناصر لا يتضمنها المفهوم الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي وهي: أنه لا يهدف لاتخاذ قرارات مستقبلية نظراً لأن القرارات تتخذ في الوقت الحاضر، إنما التخطيط للمستقبل حيث يتطلب الاختيار بين بدائل الأحداث التي تقع مستقبلاً، بينما القرارات التي تتخذ في ضوءها تتم فقط في الوقت الحاضر وعندما تتخذ هذه القرارات فإنها تنتج آثاراً طويلة الأجل. ومن خلال المفاهيم العامة للتخطيط الإستراتيجي، فإن خصائص التخطيط الإستراتيجي والفلسفة المستقبلية لغايات المدرسة التعليمية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، واستثمار جميع الموارد المتاحة ووضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومراحل الإعداد والتنفيذ والتقويم وما يتعلق بالمفردات العامة والعناصر الشاملة، تتوافق إلى حد بعيد مع عمليات التخطيط التشغيلي باعتباره نتاجاً للتخطيط الإستراتيجي وأداة تنفيذه الرئيسية.

ونظراً لتداخل المفاهيم السابقة بين التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي وطويل الأمد المتعلق بمستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠؛ سيتم تناول مفهوم التخطيط التشغيلي Operational Planning والفرق بينه وبين التخطيط الإستراتيجي. حيث

يرى آل عوشن (٢٠١٢، ٢٧) أن التخطيط التشغيلي والذي يسميه - بالتخطيط التنفيذي أو التخطيط الوظيفي أو التخطيط المشتق- يكون على مستوى الإدارات أو الأقسام التنفيذية وينبثق من التخطيط الإستراتيجي ويعتبر التخطيط التشغيلي أحد العمليات الإجرائية لتنفيذ الخطط في العمل التربوي. ويرى ماهر (٢٠٠٦، ٩) أن مفهوم الخطة التشغيلية هو بيانٌ بأهداف العمل والتشغيل داخل الأقسام، وأساليب تنفيذها، وهذه الخطط توضع على مستوى الأقسام، ووحدات العمل، ومجموعات التنفيذ، ومدتها في الغالب سنة واحدة أو أقل.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المدرسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المدرسة بفحص هذه البيئة وتقييمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التقدم والمعرفة بطرق فحص رسالة المدرسة وأغراضها وبرامجها وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المدرسة (حسين، ٢٠٠٢، ٢٠٠). وأن تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي يشجع على خلق بيئة الحوار بين المشاركين لفهم رؤيتها والانتماء إليها، واكتساب مهارات التخطيط الإستراتيجي، وترابط المدرسة مع بيئتها ووضع أولويات العمل وتحديدها. (الشاعر، ٢٠٠٧، ٩).

ويرى سلمان (٢٠١٢، ٢٥) أن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمدرسة تتمثل في أنه يساعد في وضع قائد المدرسة ومجلسها والفريق الإداري بها في حالة من التركيز الدائم على مصير المدرسة ومستقبلها، ويساعد القيادة الموجودة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجه النظام، ويساعد فريق الإدارة الموجود على الشعور بأن لديه القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المدرسة، فالمشكلات تكون موجودة ولكنها في نطاق غير معروف ومفهوم.

ومن متطلبات التخطيط الإستراتيجي كما بين (ماهر، ٢٠٠٦، ٤٦):

- **موارد مالية:** يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية، والمستشارين الخارجيين، والمتخصصين.
- **مهارات إدارية:** يجب أن يكون العاملون في المستويات الإدارية المختلفة ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.

- **أنظمة معلومات:** يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية، وتلخيصها، وإعدادها في تقارير تساعد القادة على التخطيط.
 - **الوقت:** تحتاج المدرسة إلى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات، وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.
 - **حوافز:** يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مجهود إضافي؛ الأمر الذي يجب تشجيعه بمكافآت مادية وحوافز.
 - **أنظمة اتصال:** يجب أن تكون للمؤسسة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات؛ حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
 - **ثقافة المدرسة:** يجب أن تشجع المدرسة التفكير الإستراتيجي، وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
 - **الابتكار:** يجب على المدرسة أن تطلق التفكير الابتكاري وأن تشجعه؛ بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية.
 - **المخاطرة:** كلما كان القادة على درجة عالية من تحمل المخاطر والريادة للأفكار الجديدة؛ ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.
 - **كفاءة الرئيس:** كلما كان المسئول ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والاتصال؛ زادت الفرصة للنجاح.
 - **اقتناع الإدارة العليا:** كلما زاد اقتناع الإدارة العليا ودعمها؛ زادت فرصة النجاح.
 - **المرونة:** تحتاج المدرسة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة والظروف المحيطة؛ حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.
- وهناك العديد من متطلبات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي صنفها كلاً من (المغربي وغرابية، ٢٠٠٦، ١١٩؛ الدريوي وعلي، ٢٠١١، ١٠٢؛ السكارنة، ٢٠١٠، ١٨٠؛ الكرخي، ٢٠١٣، ٨٢ العوين، ٢٠٠٦، ٧١) كما يلي:
- أولاً- متطلبات صياغة الرؤية والرسالة والأهداف المستقبلية:** والتي تشمل ما يلي:
- **صياغة الرؤية المستقبلية بحيث تتسم:** بالواقعية: أي ممكنة التحقيق وليست خيالية. وصادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقية للمدرسة وصياغتها حسنة: عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة. ومفهومة: بسيطة وواضحة

وسهلة الفهم لأول وهلة. ومناسبة ولائقة: تتلاءم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه وتنسجم مع همومه. وطموحة ومتحدية: جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غي مترددة في مواجهة التحديات وموجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فنقود المدرسة نحو أهدافها ومختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها وتداولها. ومتجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها. ومتوقدة: تنثير الهمم وتعبئ الطاقات وتشجع العمل الجماعي. وجماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين. وترسم المعالم الواضحة لصورة المدرسة في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به وزارة التعليم.

– صياغة رسالة المدرسة بحيث تتسم: وضوح المقاصد والتوجهات المدرسية بطريقة تكسب فيها الدعم والمساندة للعهد التي قطعها
– تكون مختصرة يسهل تذكرها أو حفظها وقابلة لترجمتها إلى سياسات
– تحتوي على عناصر القوة لدى المدرسة مما يمكنها من شق طريقها بين المدارس الأخرى.

– تحتوي على فلسفة المدرسة وقيمتها وصفاتها المميزة، وتحرص على تماسك المدرسة وترابط عناصرها، وتبقى علاقاتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة، وخاليه من الكلمات الغريبة والعامية

– تحرك جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمدرسة

ثالثاً – متطلبات تحديد الأهداف الاستراتيجية: وتشمل ما يلي:

– تقيس الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه في إطار موضوعي قابل للقياس والتحقق.

– تتحدد في إطار زمني يمكن خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

– تكون مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تمثل الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها العامل الحاسم في تحديد القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها فضلاً عن تفسير سبب تأثير المدرسة بالظروف المحيطة مما يؤدي بالنهاية إلى ارتباط القرارات بالأهداف.

– تسهم في وضع معايير القياس إذ تعتمد على الأهداف غالباً في تقييم الأداء وكفاءة الإدارة أيضاً، إذ تساعد الأهداف في تقييم الأداء.

رابعاً- متطلبات التنفيذ وتطبيق الخطة الاستراتيجية: وتشمل ما يلي:

- إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة من خلال تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف ببيئتها الداخلية ومنها القدرة على معالجة المشاكل العالقة بصورة صادقة وصریحة.
- اكتشاف فرص نجاح المدرسة وتحديد مواطن التغيير الممكنة وتنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع واكتشاف القوى المحركة للمدرسة، والتميز بين ما عليه المدرسة في الوقت الحاضر وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.
- تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية.
- تحليل دقيق لجوانب القوة والضعف في عناصر البيئة الداخلية للمدرسة وللفرص والتهديدات في عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، ومعرفة الظروف والمشاكل التي قد تعترضها ولديها استعداد جيد ومسبق لمواجهة الظروف والمواقف الصعبة.
- تحديد المبادرات والمشاريع والأنشطة والبرامج المدرسية،
- تحديد دقيق لزمان تنفيذ الخطة والمبادرات والمشاريع المناطة بها.

خامساً- متطلبات الرقابة والمتابعة الإستراتيجية: وتشمل ما يلي:

- مراقبة وتقييم يبر تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة وفقاً للمراحل الزمنية للتنفيذ.
- تقييم رؤية حاضر الخطة الإستراتيجية ومستقبلها.
- تقييم التغيرات المستمرة بالمدرسة وأثرها على سير الخطة.
- تنظيم الأنشطة الرقابية لضمان سير اتجاه الخطة.

ولقد أدركت قيادة المملكة العربية السعودية، الحاجة للإصلاح التعليمي بمؤسساتها التعليمية والتربوية، ف اتخذت خلال السنوات الماضية العديد من الإجراءات المهمة على صعيد التطوير المؤسسي للأنظمة الإدارية بمجال التعليم، وربما أبرزها تطوير القيادات بمجال التعليم، حيث اعتبرت أبرز أهداف برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ التوجه نحو تحسين مؤشرات التعليم وتطوير التعليم العام والعالی (وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ٢٠١٦، ٦٢). ومع انطلاق الرؤية "٢٠٣٠" والتي أطلقها ولي العهد، سمو الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز حفظه الله تعالى فقد صرح سموه بأنه ستكون هناك إعادة هيكلة للمناهج الدراسية

وفق هذه الرؤية المستقبلية (ميموني، ٢٠١٦، ١). من خلال ما تتبناها الرؤية من "تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد"، تم وضع وصف لما تشمله هذه الرؤية من أهداف حيث تعلن إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية

وحيث إن هذه الدراسة تعد دراسة حديثة مقارنة برؤية 2030 ، وذلك حسب حدود علم الباحث لم تجر دراسة تناولت متطلبات التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، إلا أن المؤتمر الدولي الأول الذي عقد بجامعة جدة عام ٢٠١٦ قدمت فيه أوراق عمل حول رؤية المملكة 2030 بشكل عام تناول بعضها موضوعات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي من خلال تحويل التعليم إلى فرص استثمارية لتحقيق التحول الوطني كإنشاء مراكز لتعليم اللغة وتصميم وتنفيذ دبلومات تخصصية تهدف إلى رفع جودة الأداء للمعلمين، وتبني المعايير الوطنية لمهنة المعلم وضمان وصول الفرص التعليمية لجميع شرائح المجتمع بما يكفل نقلة نوعية في مستويات العلم وملائمتها بشكل كبير يلبي المتطلبات الوظيفية بالقطاعات الخاصة، وتكامل الجهود في كل من وزارة التعليم والجامعات والمدارس ومراكز ومكاتب التطوير؛ وذلك من أجل تحسين وتطوير النظام التعليمي، قد تضمنت الرؤية على نقاط عديدة من أهمها رؤية المملكة بتحقيق تعليم متميز ينطلق من التعاون المشترك بين المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال لتذليل الصعاب والبحث عن أسس تعاون مشتركة بين المملكة ودول العالم في المجالات المختلفة (الاقتصادية، التعليمية، الطبية...إلخ) وتحقيق نهوض شامل وتحسين بيئة التعليم والتدريب في المدارس، وركزت على تدريب الكوادر التعليمية المختلفة التدريب الفعال والمستمر للتطوير المهني المستمر لهؤلاء المعلمين وذلك للعمل على رفع كفاءة ومستوى المعلمين، وتحقيق نواتج التعليم بما يتفق مع رؤية 2030(وثيقة التحول الوطني، ٢٠٢٠). وتُعرّف الرؤية السعودية ٢٠٣٠ بأنها خطة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية تم الإعلان عنها في ٢٥/٤/٢٠١٦، وتتزامن مع التاريخ المحدد لإعلان الانتهاء من تسليم ٨٠ مشروعاً حكومياً عملاقاً، تبلغ كلفة الواحد منها ما لا يقل عن ٣,٧ مليار ريال وتصل إلى ٢٠ مليار ريال، كما في

مشروع مترو الرياض، نظّم الخُطّة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة الأمير محمد بن سلمان حيث عرضت على مجلس الوزراء برئاسة الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود لاعتمادها (منشاوي، ٢٠١٦، ١).

كما يُعرّف برنامج التحوّل الوطني ٢٠٢٠: الخطة الخماسية للمملكة العربية السعودية أنشئت عام ٢٠١٥، ونظّم البرنامج مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وأقيمت خلاله ورش عمل جمعت الوزراء مع شرائح متنوعة من المجتمع السعودي ضمت مسئولين ومشايخ وأعيان ورجال أعمال واقتصاديين وإعلاميين وأكاديميين (وثيقة برنامج التحوّل الوطني، ٢٠١٦، ٢).

ومن الأهداف الجديدة بحلول ٢٠٣٠، سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية. كما أكد ولي العهد وزير الدفاع الأمير محمد بن سلمان، أن رؤية السعودية التي أعلن عنها، تمثل أهداف المملكة في التنمية والاقتصاد لـ ١٥ سنة مقبلة (الزهراني، ٢٠١٧، ١١٢).

وأكدت الرؤية على ضرورة تدخل التنمية البشرية من خلال الشراكات مع القطاع الخاص، والاهتمام بمخرجات التعليم وربطها باحتياجات السوق والرؤية المستقبلية واحتياجات السنة المقبلة. وبناء الخطة الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية، كما شملت «الرؤية» نظرة شاملة لقطاع التعليم، تبدأ بتطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، لتمكن المدرسة من التعاون مع الأسرة وبناء شخصيات قيادية، واستحداث مجموعة كبيرة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والترفيهية، والتعاون مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تقديم المزيد من البرامج، والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية وتأهيل المدرسين والقيادات التربوية وتطوير المناهج الدراسية، ومواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع حاجات سوق العمل من خلال البوابة الوطنية للعمل (طاقات) والتوسع في التدريب المهني لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، والتركيز على فرص الابتعاث في المجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني وفي التخصصات النوعية في الجامعات العالمية المرموقة (الغشام، ٢٠١٦، ١).

وفيما يلي أبرز مستهدفات برنامج التحوّل الوطني ٢٠٢٠ حيث حددتها في

الآتي:

١٢٠ متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠
بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين

- إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلاب.
 - تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم.
 - تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.
 - تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم.
 - ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن وتزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية.
 - تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة.
 - تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وهذا من خلال تطوير الشراكة المجتمعية بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الخدمة المدنية.
 - تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم.
 - رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم.
- ويُعتبر برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠) خطة لتحقيق وتنفيذ "رؤية السعودية ٢٠٣٠" خلال السنوات الخمس القادمة، حيث ذكرت وثيقة "برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠" (٢٠١٦، ٣٢) أنه لأجل بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة لـ "رؤية السعودية ٢٠٣٠" ظهرت الحاجة إلى إطلاق برنامج التحول الوطني على مستوى ٢٤ جهة حكومية (١٦ وزارة و ٨ هيئات حكومية) قائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية في العام الأول للبرنامج، ويحتوي البرنامج على الأهداف الاستراتيجية مرتبطة بمستهدفات مرحلية إلى عام ٢٠٢٠، ومرحلة أولى من المبادرات التي بدأ إطلاقها ابتداء من عام ٢٠١٦، لتحقيق تلك الأهداف والمستهدفات، على أن يلحقها مراحل تشمل جهات أخرى بشكل سنوي، وحددت الجهات المشاركة في البرنامج أهدافا استراتيجية لتحقيق أهداف "رؤية السعودية ٢٠٣٠"، ومجابهة التحديات حتى عام ٢٠٢٠ بناء على مستهدفات محددة، ومن ثم تحقيق المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل سنوي، وبناء خطط تفصيلية لها، تعتمد على مؤشرات مرحلية لقياس الأداء ومتابعته، حيث يشمل برنامج التحول الوطني ٢٤ جهة حكومية في عامه الأول على أن يتم إضافة جهات أخرى في الأعوام المقبلة، وقد تم اعتماد ٥٤٣ مبادرة للجهات المشاركة للبدء في عام ٢٠١٦، وقدرت تكاليفها الكلية على الحكومة

للخمس سنوات القادمة بـ ٢٧٠ مليار ريال (وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ٢٨). ويهدف "برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠" إلى: تحديد أهداف استراتيجية للجهات المشاركة، وترجمتها إلى مبادرات وتنفيذها وتحقيقها. من خلال: زيادة فرص العمل في القطاعات غير الحكومية بـ ٤٥٠ ألف وظيفة، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص مما يوفر ٤٠% من الإنفاق الحكومي على المبادرات، و المساهمة في تعظيم المحتوى المحلي عبر توظيف أكثر من ٢٧٠ مليار ريال في المحتوى المحلي، بما يعزز قيمته المضافة ويخفف الاعتماد على الواردات، والمساهمة في التحول الرقمي عبر تحديد ٥ منصات رقمية مشتركة بين الجهات العامة.

ويمكن تلخيص متطلبات التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمجال التعليم، كما يلي:

- **تهيئة المدرسة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي:** من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهمية التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة، والتأكد من تفاعل أعضاء المدرسة، ووضع آلية التطبيق وإعداد الإستراتيجية للمؤسسة.
- **توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية:** ومصادر الحصول عليها، وأساليب وأدوات تحليلها، وكيفية الاستفادة منها، وحفظها ومتابعة تحديثها.
- **استمرارية التفكير الإستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الإستراتيجية، وبناء وتنمية الفكر المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المدرسة، وتطوير التنظيم الإداري.**
- **إعطاء الأولوية للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا؛** من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- **التعريف بعملية التخطيط الإستراتيجي ومنهج إعداد الإستراتيجية؛** من خلال معرفة أعضاء المدرسة بهدف عملية التخطيط الإستراتيجي ومراحلها، والنتائج المستهدفة منها ومتطلباتها
- **التركيز على وضع إستراتيجيات** يمكن أن تحقق نتائج أكثر من مجرد ملء مربعات بأرقام كثيرة.
- **ضرورة وجود مناخ (تنظيمي) مناسب.**

- التأكد من أن النظام التخطيطي يناسب الخصائص الفردية للمنشأة مع تحاشي التخطيط الزائد عن الحاجة.
- ينبغي على القائد عدم إهمال التخطيط طويل الأجل بسبب المشاكل الخارجية الملحة.

ويرى الباحث أن جميع هذه المتطلبات ضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تضمنتها الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، والمتعلقة بمستهدفات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ولا يمكن الاستغناء عنها لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي المدرسي، وتحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث لا يمكن نجاحه في حال نقص الموارد المالية، والكوادر البشرية المدربة. كما أن نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين كافة العاملين في المدرسة، يعد من أهم المتطلبات، بالإضافة إلى وجود أنظمة ومعلومات وقاعدة بيانات في كل ما يتعلق بالمدرسة وبيئتها الخارجية، أيضاً التدريب حيث إن ممارسة التخطيط الإستراتيجي يتطلب كفايات وقدرات معينة، ولذلك فإن جميع العاملين في المدرسة من غير استثناء في حاجة إلى أن يمتلكوا الكفايات الضرورية لذلك؛ حتى تكون لديهم القدرة على تنفيذ ما هو مطلوب منهم بكفاءة وفاعلية.

الدراسات السابقة:

أجرى الشملان والفوزان (٢٠١٧) دراسة هدفت تحديد متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، حيث تكونت العينة من (٢٨٧) عضواً، وتم بناء استبانة تقيس أبرز ملامح متطلبات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها وهي (إعادة صياغة إستراتيجية الجامعات وتحليل البيئي للخطة الإستراتيجية، والتصميم والتنفيذ والتطبيق للخطة الإستراتيجية، والرقابة والتقييم الدوري للخطة الإستراتيجية) وتوصلت النتائج إلى أنّ متطلبات التطبيق كانت متوافرة بدرجة عالية لجميع أبعادها في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ والتأكيد على أهمية توافر المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار والعمل على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات السوق وأهمية تحفيز البيئة التعليمية للإبداع والابتكار.

أجرت العطيوي (٢٠١٧) دراسة هدفت تقديم دراسة تحليلية لبعض الأبعاد في

الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، القائم على تحليل الوثائق والرجوع للأدبيات والربط والتحليل بين دراسة الحالة (كجامعة القصيم) وتحليل الوثائق، وقد ربطت الدراسة بين جهود تطوير التعليم العالي وفقاً للخطة الاستراتيجية بالجامعات ومقارنتها لمستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمجال التعليم، وتسعى الرؤية الى تحقيق الطلاب مراكز متقدمة بالاختبارات العالمية وتبين مدى انسجام الخطط الاستراتيجية مع مضامين تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.

أجرى الفهيد (٢٠١٦) دراسة هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المدير وفريق التميز لمهامهم تجاه التخطيط المدرسي في مدارس التطوير، والتعرف على درجة إسهام البرنامج الوطني لتطوير التعليم في تحسين وتنمية مهارات إعداد وتصميم الخطة المدرسية، وجمع البيانات، وتحليل البيانات، ومتابعة وتقييم، وتنمية مهارات التشخيص لواقع التخطيط، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية التي تُعزى للخبرة والدورات التدريبية والمؤهل العلمي والجنس، استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة مكونة بمحورها الأول من (٢٠) فقرة للكشف عن ممارسة المدير وفريق التميز لمهامهم تجاه التخطيط المدرسي، والثاني (٣٧) فقرة تقيس جوانب إسهام البرنامج الوطني لتطوير التعليم في تحسين وتنمية مهارات التخطيط، موزعة على (٥) وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات فريق التميز ومديري ومديرات مدارس التطوير في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم الكلي (٦٠) مديراً ومديرة و(٤٥٠) معلماً، تم اختيارهم بالحصص الشامل، فكانت الاستبانة المتبقية (٤٢٦) استبانة تم تحليلها. **وتوصلت الدراسة إلى أن** درجة ممارسة المدير وفريق التميز لمهامهم تجاه التخطيط المدرسي في مدارس التطوير كانت كبيرة، وأن درجة إسهام البرنامج الوطني لتطوير التعليم في تحسين مهارات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم كان بدرجة كبيرة وجاءت أبعاده بدرجة كبيرة على ترتيبها: إعداد وتصميم، جمع البيانات، تحليل البيانات، متابعة وتقييم، والتشخيص، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام البرنامج الوطني لتطوير التعليم في تحسين مهارات التخطيط المدرسي التي تُعزى للخبرة والمؤهل والدورات بينما تبين وجود فروق تُعزى للجنس لصالح الإناث باستثناء مهارات التشخيص.

وفي دراسة القحطاني (٢٠١٣) هدفت تعرف واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المدارس الحكومية للبنين بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة لبيان المقترحات التي قد تسهم في التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات هي: مشرفي الإدارة المدرسية، والبالغ عددهم ٣٢ مشرفاً، ومديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم ١٣١ مديراً، وأعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددها (١٣١) مدرسة المكون من (وكيل- مرشد-معلم)، وعددهم (٦٥٥) عضواً؛ وذلك بافتراض أن عدد أعضاء فريق التخطيط في كل مدرسة (٥) أعضاء، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين عينة الدراسة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، وأن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي هي ضعف كفاية التدريب لهذا النوع من التخطيط.

أجرى المنصور (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى الوقوف على واقع التخطيط المدرسي من خلال التعرف على مهام مدير المدرسة، ودور المشرف التربوي تجاه التخطيط المدرسي، والكشف عن معوقات تطبيقه في المرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين. ومعرفة أثر متغيرات الدراسة في تقدير مجتمع الدراسة. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وشملت الدراسة جميع أفراد المجتمع وعددهم خمس وستون من المشرفين التربويين و مديري المدارس الثانوية التابعين لإدارة التربية والتعليم في محافظة الرس للعام الدراسي ١٤٣٢-١٤٣٣ هـ واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة وتضمنت ثلاثاً وسبعين فقرة. وأظهرت النتائج أن متوسط مهام مدير المدرسة تجاه التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة الرس جاء بدرجة متوسطة وأن متوسط دور المشرف التربوي تجاه التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة الرس كان بدرجة متوسطة، وأن متوسط معوقات تطبيق التخطيط

المدرسي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة الرس جاء بدرجة مرتفع وتبين جود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي لصالح الأعلى، وسنوات الخبرة لصالح الأعلى، والدورات التدريبية في مجال التخطيط في محور مهام مدير المدرسة تجاه التخطيط المدرسي في المرحلة الثانوية.

وفي دراسة مدبولي (٢٠٠١) التي هدفت إلى وضع نموذج مناسب للتخطيط المدرسي الإستراتيجي، ووضع تصور لكيفية بناء القدرات التخطيطية لدى القيادات المدرسية حتى تكون مستعدة لتولي هذه المهمة. وقد أجريت الدراسة في منطقتي دبي ورأس الخيمة التعليمية. ولتحقيق ذلك عمدت الدراسة إلى تحليل النماذج النظرية في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتم اقتراح نموذج جديد يتكون من أربعة مستويات هي: مستوى المنظور المستقبلي للمدرسة، ومستوى التحليل الإستراتيجي لموقف المدرسة، ومستوى تعيين التوجهات الإستراتيجية للمدرسة، ومستوى التخطيط الإستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة هذا النموذج يحتاج إلى توافر نوعين من الكفايات هما: كفايات القياس والتقييم، وكفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها.

أما الدراسات الأجنبية ففي دراسة كلير (Claire, 2010) هدفت الدراسة للحصول على المزيد من التبصر في كيفية تعلم قادة التعليم وضع إستراتيجيات لمؤسستهم من خلال التخطيط الإستراتيجي، وطبقت هذه الدراسة على اختصاصيين وقادة تربويين في مجتمع المدارس والمؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية، وتحليل الوثائق كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي هو نجاح للتخطيط المستقبلي، وأن القادة الذين عكسوا عملية التطور من خلال التواصل مع الماضي من أجل الوصول للمستقبل ومواجهة التحديات بالتأكيد سينجحون في تطوير الإستراتيجيات، وكذلك أن أغلب القيم في التخطيط الإستراتيجي يرجع للتعاون والعمل الجماعي، والذي ساعد على ظهور أفكار جديدة.

وفي دراسة نيل هيري (Neill Harray, 2008) هدفت إلى تعرف مدى تطبيق الممارسات الإدارية الإستراتيجية في المدارس الثانوية في نيوزيلندا، وقد تمحورت أسئلة الدراسة حول طبيعة الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية، وما هي التوقعات في المدارس فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية؟

وكيفية قيام المدارس الثانوية بممارسة الإدارة الإستراتيجية، وما هي أهمية القيادة الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية؟ وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث تم استخدام استبيان في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن قائد المدرسة هو الشخص الرئيس في قيادة وتنسيق التوجه الإستراتيجي للمدرسة، وكل مدرسة تحاول التعرف على نقاط القوة والضعف في مختلف المجالات. وأوصت الدراسة قادة المدارس بضرورة التطبيق العملي للتخطيط الإستراتيجية، أيضاً استخدام طرق إضافية للتخطيط الإستراتيجي.

وفي دراسة أيمي (Aimee E.Drivas, 2006) هدفت الدراسة تعرف مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس في الولايات المتحدة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة تم تصميمها لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أنه يتم استخدام التخطيط الإستراتيجي بالحد الأدنى في المدارس، واستخدام التخطيط الإستراتيجي في المدارس ليس منذ زمن بعيد، ولكن هناك شعور بأهمية وضرورة استخدامه. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الأشخاص المقتنعين والمهتمين بأهمية التخطيط الإستراتيجي في عمليات التخطيط، وكذلك في المرحلة المقبلة محاولة إشراك الجميع في عملية التخطيط بما فيهم التلاميذ أنفسهم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أتبعت الدراسة الإجراءات المنهجية التالية:

أولاً- منهج الدراسة: يتحدد منهج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة، ولطبيعة متغيراتها التي تبحث في متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.

ثانياً- مجتمع الدراسة وعينتها: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة العرضيات الشمالية والجنوبية والبالغ عددهم (٧٤) قائداً كما تكوّن مجتمع الدراسة من (١١٥٣) معلماً، حسب إحصائية إدارة تعليم بمكتب تعليم العرضيات الشمالية والجنوبية، تم اختيار (١٥٠) قائداً ومعلماً بالطريقة العشوائية الطبقية لتمثيل مجتمع الدراسة.

ثالثاً- أداة الدراسة:

تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة الفهيد (٢٠١٦) ودراسة القحطاني (٢٠١٣) ودراسة القرني (٢٠١٢) ودراسة المنصور (٢٠١٢) كما تم الاستفادة من الدراسات التي تناولت الأهداف التعليمية بالرؤية الوطنية ٢٠٣٠ كدراسة القحطاني (٢٠١٧) ومنشأوي (٢٠١٦) والدليل الشارح لبرنامج التحوّل الوطني رؤية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). وبناء على هذه المصادر فقد تمّ بناء أداة الدراسة (الاستبانة) التي تكوّنت من ثلاثة مجالات تقيس درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ من خلال المجالات التالية:

المجال الأول: متطلبات صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وقيمتها لتحقيق مستهدفات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠: وتشمل المتطلبات الإدارية والبشرية والمالية المتعلقة بصياغة رؤية المدرسة وتوجيه أهدافها الذكية، ورسالتها وقيمتها نحو توجهات الخطة الوطنية، وتمّ قياسها بالفقرات (١-٧).

المجال الثاني: متطلبات تصميم الخطة وتنفيذها لتحقيق مستهدفات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠: وتشمل المتطلبات الإدارية والبشرية والمالية المتعلقة بتصميم وبناء وتنفيذ الخطة متضمنة المشاريع والمبادرات الوطنية المساهمة في تحقيق مستهدفات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وتمّ قياسها بالفقرات (٨-١٥).

المجال الثالث: متطلبات تقويم الخطة الإستراتيجية ومتابعتها لتحقيق مستهدفات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠: وتشمل المتطلبات الإدارية والبشرية والمالية المتعلقة بالتقويم والمتابعة وتمّ قياسها بالفقرات (١٦-٢٠).

إجراءات التأكد من الصدق:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة تمّ استخدام الطرق التالية:

(١) **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الباحة، وجامعة الملك خالد، وذلك للحكم على فقرات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف، وبعد استعادة النسخ المُحكّمة من المحكمين،

وتم إجراء التعديلات التي أتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين سواء بتعديل الفقرة أو الإضافة أو الحذف، حتى تم الحصول على الاستبانة بصورتها النهائية.

(٢) **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية قوامها (٣٠) معلماً وقد تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك كما يوضح نتائج الجدول (١) التالي:

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجال

المجال الثالث متطلبات تقويم الخطة ومتابعاتها		المجال الثاني متطلبات تصميم الخطة وتنفيذها		المجال الأول متطلبات صياغة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٦١	١٦	**٠,٦٢	٩	**٠,٧٠	١
**٠,٤١	١٧	**٠,٦٨	١٠	**٠,٦٣	٢
**٠,٦٠	١٨	**٠,٦٣	١١	**٠,٦١	٣
**٠,٥١	١٩	**٠,٦٠	١٢	**٠,٥٥	٤
**٠,٥٦	٢٠	**٠,٦٩	١٣	**٠,٥٠	٥
		**٠,٦٢	١٤	**٠,٦٩	٦
		**٠,٦٧	١٥	**٠,٧٠	٧
				**٠,٥٤	٨

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (١) السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمجالات الاستبانة قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) تراوحت بالمجال الأول من (٠,٥٠ - ٠,٧٠)، وللمجال الثاني " بين (٠,٦٠ - ٠,٦٩)، وللمجال الثالث من (٠,٤١ - ٠,٦١) مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي لجميع مجالات الاستبانة.

(٣) **ثبات أداة الدراسة:** تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات، بطريقتين بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ بطريقة "الاتساق الداخلي للثبات،

و بتطبيق معادلة سبيرمان وبراون للتجزئة النصفية كما تبين النتائج بجدول (٢) التالي:

جدول (٢) معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

م	المحاور	عدد الفقرات	معاملات الثبات	
			سبيرمان وبراون	الفا كرونباخ
١	المجال الأول: متطلبات صياغة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة	٨	٠,٨٠	٠,٨١
٢	المجال الثاني: متطلبات تصميم الخطة وتنفيذها	٧	٠,٧٤	٠,٧٨
٣	المجال الثالث: متطلبات تقويم الخطة ومتابعتها	٥	٠,٦٦	٠,٧٠
	جميع فقرات الاستبانة	٢٠	٠,٩٠	٠,٨٩

يتضح من الجدول (٢) السابق أن قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة قيم مقبولة بلغت لجميع الفقرات بطريقة ثبات التجزئة النصفية بتطبيق معادلة سبيرمان وبراون (٠,٩٠) وقد بلغت بطريقة ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ (٠,٨٩) وقد تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة التجزئة النصفية سبيرمان وبراون من (٠,٦٦ - ٠,٨٠)، كما تراوحت قيم ثبات الفا للمجالات من (٠,٧٠-٠,٨١) وتدل قيم الثبات على توافر مؤشرات الثبات مما يمكن تطبيق الأداة على عينة الدراسة الأساسية.

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً المعالجات والأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط لـ "بيرسون" للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومعامل "ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات سبيرمان وبراون للتجزئة النصفية؛ للتأكد من ثبات التجانس الداخلي والثبات بالتجزئة النصفية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والفقرات للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent sample T test لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات قادة المدارس والمعلمين حول درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمجالاتها وفقاً للمؤهل العلمي والخبرة، بينما تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد قادة المدارس والمعلمين حول درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

١٣٠ متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠
بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين

المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ التي تُعزى إلى المرحلة التعليمية. كما تمّ تحديد درجة الاستجابة على الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي بحيث يعطى الدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٤) للاستجابة عالية، والدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً، وذلك بناء على الفئات التالية كما بجدول (٣).

جدول (٣)

معايير الحكم على درجة (توافر المتطلبات) بالاستبانة

المتوسطات الحسابية	درجة التوافر
من (١) إلى أقل من (١,٨٠)	منخفضة جداً
من (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠)	منخفضة
من (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠)	متوسطة
من (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠)	عالية.
من (٤,٢٠) إلى (٥)	عالية جداً.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته: ما درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الاستبانة التي تقيس درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بالمدرسة من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين بالتعليم العام بمحافظة العرضيات، وقد تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مجال، ويبين ذلك الجدول (٤) التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة والمعلمين لمجالات توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠

رقم المجال	المجالات / متطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجال	درجة توافر
١	متطلبات صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	٤,١٠	٠,٨٩	١	عالية
٢	متطلبات تصميم الخطة وتنفيذها.	٤,٠٩	٠,٧٩	٢	عالية
٣	متطلبات تقويم الخطة الإستراتيجية ومتابعتها.	٤,٠٨	٠,٧١	٣	عالية
	توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠	٤,٠٩	٠,٧٩		عالية

تبين من جدول (٤) السابق أن تقدير درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤,٠٩)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٩)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للمجالات بين (٠,٧١٦-٠,٨٩)، وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المعلمين والقادة في تقديرهم لدرجات توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق أهداف الرؤية ٢٠٣٠.

ويعزي الباحث النتيجة الكلية المتعلقة في تقدير توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ والتي ظهرت بدرجة (عالية) إلى حرص وزارة التعليم بتوجيه خطتها الإستراتيجية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بمجال التعليم، وحرصها على ترجمة مضامين ومستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ لتطبيقه بالواقع، والتي على ضوءها يتم توجيه كافة الخطط الإستراتيجية (التشغيلية) بالمدارس نحو تحقيق الأهداف التي رسمتها الرؤية الوطنية (٢٠٣٠). حيث إن التخطيط الإستراتيجي المدرسي هو الإطار العام للعملية التعليمية، وهذا ما أكده الجندي (٢٠٠٣، ١٥٤) بأن عملية التخطيط تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية، وبشكل عام يمكن تفسير سبب توفر جميع مجالات التطبيق بدرجة عالية للاهتمام الذي تبديه إدارة التعليم ممثلة بمكاتبها بمطالبة كل مدرسة

بإعداد خطتها التشغيلية وتشكيل فريق عمل لهذه المهمة، ومشاركة قادة المدارس في صياغة الخطة الاستراتيجية بالمدرسة مكنتهم من تحقيقها.

كما يتبين من الجدول (٤) السابق أن مجال "متطلبات صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها" جاء بالترتبة الأولى وقد كانت قيمة متوسطه الحسابي (٤,١٣) بدرجة عالية، ثم جاء مجال المتطلبات في (تصميم الخطة وتنفيذها ٢٠٣٠) في الترتيب الثاني، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (٤,٠٩) بدرجة عالية، وفي الترتيب الثالث مجال (تقويم الخطة الإستراتيجية ومتابعتها) بمتوسط حسابي (٤,٠٨) بدرجة عالية، ويُمكن تفسير حصول مجال توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي بمجال صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها على الترتيب الأول لأهمية وجود رؤية واضحة ومحددة وفقاً لتطلعات ومستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ وبما يتفق مع التوجهات والمستهدفات الإستراتيجية للرؤية الوطنية (٢٠٣٠) بالإضافة إلى أنّ عمليات التخطيط الإستراتيجي متداخلة ولا يمكن الفصل بينها، لذلك يُلاحظ أن درجات تقدير توافرها متقاربة.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العطيوي (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود درجة عالية في توافر متطلبات أبعاد الخطة الاستراتيجية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد ربطت الدراسة بين جهود تطوير التعليم العالي وفقاً للخطة الإستراتيجية بالجامعات ومقاربتها لمستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمجال التعليم، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج الفهيد (٢٠١٦) التي كشفت عن توافر للمتطلبات بدرجة كبيرة، واتفقت مع نتيجة دراسة القرني (٢٠١٢). واتفقت مع نتيجة دراسة العلوي (٢٠١٢م) التي تبين فيها نسب اتفاق عالية فيما يتعلق بتوافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي، كما اتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة كلير (Claire, 2010) التي أكدت على أنّ توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي هو نجاح للتخطيط المستقبلي، وأن القادة الذين عكسوا عملية التطور من خلال التواصل مع الماضي من أجل الوصول للمستقبل ومواجهة التحديات بالتأكيد سينجحون في تطوير الإستراتيجيات، كما اتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة نيل هيري (Neill Harray, 2008) التي كشفت عن تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الممارسات الإدارية عالية، واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العوين (١٤٢٦هـ) التي كشفت عن ضبابية في تطبيق

عمليات التخطيط الإستراتيجي من خلال ضعف التركيز على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي وعدم وضوح في تحليل البيئة الخارجية للتعليم. واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة أيمي (Aimee E.Drivas, 2006) التي كشفت انه يستخدم التخطيط الإستراتيجي بالحد الأدنى في المدارس، واختلفت مع نتيجة دراسة المنصور (٢٠١٢) ضمناً التي توصلت إلى أن متوسط المهام تجاه التخطيط المدرسي بدرجة متوسطة.

ويوضح جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة والمعلمين في تقديرهم لتوافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي بمجال صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ مرتبة تنازلياً.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة والمعلمين في تقديرهم لتوافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي بمجال صياغة رؤية المدرسة ورسالتها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التوافر
٨	الواقعية في صياغة الرؤية التي تساعد على تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,٢٣	٠,٨١	١	عالية جداً
٥	وجود خطط وبرامج عمل تُسهم في تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,٢٢	٠,٩٠	٢	عالية جداً
٢	ترابط رؤية ورسالة المدرسة لترجمة الأهداف الاستراتيجية بالبرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,٢١	٠,٧٤	٣	عالية جداً
٤	ترجمة رؤية المدرسة إلى أهداف تُسهم مخرجاتها بتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,١٢	٠,٨٩	٤	عالية
١	وضع أهداف المدرسة الاستراتيجية في ضوء مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,١٠	٠,٩٢	٥	عالية
٣	تضمين الخطة أنشطة مناسبة لتحقيق الأهداف، لترجمة المستهدفات.	٤,٠٩	٠,٩٢	٦	عالية
٦	توفر قاعدة للبيانات والمعلومات اللازمة قبل البدء بالتخطيط	٤,٠٨	١,٠٣	٧	عالية
٧	إجراء مسح شامل لتحديد الاحتياجات الفعلية للإسهام بتحقيق مستهدفات التعليم ٢٠٢٠.	٤,٠٠	٠,٩٥	٨	عالية
	الدرجة الكلية للمجال	٤,١٠	٠,٨٩		عالية

يتبين من الجدول (٥) السابق أن درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مجال تطبيق صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ من وجهة نظر المعلمين وقادة المدارس جاءت

(عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال (٤,١٠)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٩)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٤-١,٠٣)، تدل على اتفاق استجابات المعلمين والقادة في درجة تقديرهم لتوافرها. وتدلل هذه النتائج على توافر الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية والبشرية التي تدعم قدرة فريق المدرسة على صياغة رؤية المدرسة وتوجيه أهدافها الذكية ورسالتها وقيمتها نحو مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠. وجاء في الترتيب الأول (الواقعية في صياغة الرؤية التي تساعد على تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠). بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، بدرجة (عالية جداً)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى الأهمية التي يوليها القيادات المدرسية والمعلمين لوضوح الرؤية وواقعيتها لتناسب الواقع الحالي والظروف الواقعية للمدرسة سواء المتعلقة بالجوانب المالية أو الإمكانيات وما تتميز به من موارد بشرية ومهنية، كما أن الخطة التشغيلية التي يضعها فريق العمل بالمدرسة من شروط نجاحها المرونة والقدرة على تلافي الانحراف عن الأهداف أثناء التنفيذ، ومراعاتها لظروف المدرسة.

كما ظهرت الفقرة "وجود خطط وبرامج عمل تسهم في تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠" بالرتبة الثانية والتي ظهرت بدرجة عالية جداً بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤,٢٢) وربما يرجع سبب ذلك للواقعية التي يتم مراعاتها عند صياغة رسالة المدرسة بحيث يكون في مقدور فريق التطوير لبناء وتصميم الخطة على تحويل مضامين الرسالة إلى مشاريع وبرامج عملية قابلة للتطبيق والهدف منها هو تعزيز القيم المتضمنة بالرؤية الوطنية. وجاءت الفقرة "ترابط رؤية ورسالة المدرسة لترجمة الأهداف الاستراتيجية بالبرنامج الوطني ٢٠٢٠" بدرجة عالية جداً حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤,٢١). ومن الجدير بالذكر أن القيادات المدرسية قامت ومنذ مطلع العام الدراسي الحالي بإعادة توجيه وتكييف خططها الإستراتيجية بما يُعزز مضامين وأهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بمجال التعليم.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية للمتطلبات الأخرى التي ظهرت بدرجة عالية من (٤,١٢-٤,٠٠) وتراوحت انحرافات المعيارية (٠,٨٩-١,٠٣) تدل على وجود اتفاق في تقديرها. وفي الرتبة الأخيرة "إجراء مسح شامل لتحديد

الاحتياجات الفعلية للإسهام بتحقيق مستهدفات التعليم ٢٠٢٠". بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، بدرجة عالية، و انحرافها المعياري (٠,٩٥) تدل على اتفاق التقديرات ويرجع الباحث سبب ظهورها بدرجة عالية إلى أهمية هذه العملية في التحضير للعمليات الأخرى في التخطيط الإستراتيجي وأبرزها تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي تتطلب اجراء مسح شامل للاحتياجات الفعلية لضمان نجاح التحليل، والتي تُقدّم معلومات شاملة عن التحليل الخارجي بتحديد الآثار المتوقعة سلباً أو إيجاباً على المدرسة لتوظيفها بعمليات التخطيط كما يوضح جدول (٦) متطلبات توافر تصميم الخطة وتنفيذها في تحقيق أهداف الرؤية ٢٠٣٠.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة لتوافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي بمجال تصميم الخطة وتنفيذها لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التوافر
١٢	تحديد مسؤوليات ومهام المنفذين للخطة.	٤,١٨	٠,٩٠	١	عالية
١١	الإمام بكيفية استشراف مستقبل العملية التعليمية بالمدرسة لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بالتعليم.	٤,١٥	٠,٩١	٢	عالية
٩	توافر إدارة الميزانية المالية (الموارد المتاحة) للخطة التشغيلية بحيث تُعزز تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,١٣	٠,٩٠	٣	عالية
١٠	تغطية محاور وأهداف وبرامج الخطة بطريقة متوازنة بحيث تُعزز الخطوات العملية لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,١٢	٠,٩١	٤	عالية
١٥	تحديد تكلفة تنفيذ البرامج والخطط بما يُعزز تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,١١	١,٠١	٥	عالية
١٤	وضع الخطط الإجرائية البديلة لمواجهة أي معوقات محتملة للخطة التشغيلية.	٤,٠٦	٠,٩٩	٦	عالية
١٣	تصميم البرامج والمشروعات لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٣,٠٩	١,٠٥	٧	عالية
	المجموع الكلي للمجال	٤,٠٩	٠,٧٩		عالية

يتبين من الجدول (٦) السابق أن درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مجال (تصميم الخطة وتنفيذها) من وجهة نظر المعلمين والقادة جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال

(٤,٠٩)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٩)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٠-١,٠٥)، ومعظمها يقل عن الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق بين استجابات أفراد العينة. وتدل هذه النتائج على توافر متطلبات التصميم والتنفيذ لامتلاك القائمين على التخطيط الاستراتيجي للكفايات اللازمة في تصميم وبناء وتنفيذ الخطة متضمنة المشاريع والمبادرات الوطنية المساهمة في تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠، وجاء في الترتيب الأول (تحديد مسؤوليات ومهام المنفذين للخطة ٢٠٣٠). بمتوسط حسابي (٤,١٨)، بدرجة توافر للمتطلب (عالية)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى تناسق وتكامل الدور بين أعضاء الفريق المكلف بإعداد الخطة الإستراتيجية المدرسية والتي تتضمن تقسيم آليات العمل عبر مراحل بناء وإعداد وتصميم الخطة الإستراتيجية. بينما جاءت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى بمتطلبات عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٠٩-٤,١٥) بينما جاءت الفقرة (تصميم البرامج والمشروعات لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٩٠) بدرجة عالية وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (١,٠٥) تدل على اختلاف تقديرها ويُرجع الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن تنفيذ الأهداف التشغيلية في الخطة الإستراتيجية للمدرسة تتضمن برامج ومشروعات يتم التخطيط لها لتنفيذ الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً في الخطة الإستراتيجية المدرسية والتي يتم إعدادها وصياغتها في ضوء المستهدفات الإستراتيجية بمجال التعليم كما نصّت عليها وثيقة الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بمجال التعليم. وظهر توافرها بدرجة عالية بسبب أهميتها في بناء خطة شمولية لأهم البرامج التي يجب أن تتضمنها الخطة التشغيلية. ويعرض جدول (٧) توافر متطلبات مجال تقييم الخطة الإستراتيجية ومتابعتها في تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين في تقديرهم لتوافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي بمجال تقويم الخطة ومتابعتها مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المتطلبات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التوافر
١٨	وجود معايير لتقويم الخطة الاستراتيجية وفقاً لمستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,١٥	٠,٨٣	١	عالية
١٩	الربط بين النتائج بالتقويم التي تُسهم في تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,٠٨	٠,٦٥	٢	عالية
١٦	متابعة البرنامج الزمني لتنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية المدرسية التي تتفق مع مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,٠٧	٠,٦٠	٣	عالية
٢٠	اكتشاف القصور في ضوء النتائج التي يحصل عليها لتعزيز جهود الفريق نحو تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.	٤,٠٦	٠,٧٥	٤	عالية
١٧	مراجعة مراحل تنفيذ الخطة لمعرفة مدى التقدم في تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني.	٤,٠٥	١,٠٦	٥	عالية
	المجموع الكلي للمجال	٤,٠٨	٠,٧١		عالية

يتبين من الجدول (٧) السابق أن درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مجال (تقويم الخطة الإستراتيجية ومتابعتها لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠) من وجهة نظر المعلمين والقادة جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمجال (٤,٠٨)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧١)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٦٠ - ١,٠٦)، ومعظمها يقل عن الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق بين استجابات أفراد العينة. وتدل هذه النتائج على توافر متطلبات تقويم ومتابعة الخطة لتحقيق مستهدفات البرنامج ٢٠٢٠، وجاء في الترتيب الأول (وجود معايير لتقويم الخطة الاستراتيجية وفقاً لمستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠) بمتوسط حسابي (٤,١٥)، بدرجة (عالية)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى لأهمية هذا التطبيق في تقويم ومتابعة والرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية (التشغيلية) بالمدرسة حيث أنّ وجود معايير لتقويم الخطة الاستراتيجية هي البوصلة الموجهة

إلى مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمجال التعليم، ومن خلال عمليات التقييم يتم الحصول على التغذية الراجعة عن سير تنفيذ المشاريع والبرامج والممارسات التي رسمتها الخطة ومدى اقتراب أو ابتعاد الأهداف التي يتم تحقيقها عبر مراحل التنفيذ من الغايات بعيدة المدى للأهداف الإستراتيجية، بينما جاءت المتوسطات الحسابية للمتطلبات بدرجة توافر عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٠٨ - ٤,٠٥) وبالترتبة الأخيرة "مراجعة مراحل تنفيذ الخطة لمعرفة مدى التقدم في تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠" وبدرجة عالية وتدل قيمة انحرافها على وجود اختلاف المستجيبين حيث يرى البعض أن التخطيط ينتهي بانتهاء معرفة مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية بالخطة، وفي حقيقة الحال فإنّ التقييم عملية مستمرة ربما تبدأ حلقة أخرى وهي تقييم نتائج التخطيط بحيث يتم تجريب قابلية المخرجات لتلك الأهداف والتأكد من تحقيقها ومدى فعاليتها لتوظيفها بعمليات التخطيط الإستراتيجي بالفترات الزمنية القادمة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير قادة المدارس ومعلميها بمدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات لتوافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ تُعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير معلمي المدارس الثانوية والقيادات في توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ التي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي والخبرة) كما تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق في متوسطات درجات استجابات المعلمين والقادة التي تُعزى إلى المرحلة التعليمية (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) كما يلي:

١. الفروق وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين

للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق في توافر متطلبات

تطبيق التخطيط الإستراتيجي التي تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	ت	مستوى الدلالة
صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	الدراسات العليا	٣٠	٤,١٠١	٠,٧٨٣	١٤٨	١,٤٣٢	٠,١١٣ غير دالة
	بكالوريوس فما دون	١٢	٤,٠٩٠	٠,٧٤٥			
تصميم الخطة وتنفيذها.	الدراسات العليا	٣٠	٤,٠٨١	٠,٧٧٦	١٤٨	١,٥٦٣	٠,٠٩٢ غير دالة
	بكالوريوس فما دون	١٢	٤,١٠١	٠,٧٣٢			
تقويم الخطة الإستراتيجية ومتابعتها	الدراسات العليا	٣٠	٤,١٠٣	٠,٧٩١	١٤٨	٠,٠٩١	٠,٥١٢ غير دالة
	بكالوريوس فما دون	١٢	٤,٠٨٢	٠,٧٧٧			
توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي	الدراسات العليا	٣٠	٤,٠٩٢	٠,٧٣٠	١٤٨	٠,٠٠٨	٠,٦٥١ غير دالة
	بكالوريوس فما دون	١٢	٤,١٠٢	٠,٧٥٥			

يتبين من جدول (٨) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين وقادة المدارس في تقديرهم لدرجات توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي (٠,٠٠٨)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (٠,٦٥١) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة بالدراسة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق في تقدير المعلمين والقادة لدرجات توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ تُعزى للمؤهل، لتماثل المستجيبين وبغض النظر عن المؤهل العلمي في إدراك توافر المتطلبات بحكم ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي وما يتبين لهم من توافر المتطلبات، وفي هذه إشارة إلى اتفاق الجميع على المتطلبات من حيث توافرها. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين وقادة المدارس بمحافظة العريضيات حول تقديرهم لتوافر المتطلبات بالمجالات حيث تراوحت قيم

١٤٠ متطلبات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠
بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين

(ت) لتلك المجالات من (٠,٠٩١ إلى ١,٥٦٣)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة المنصور (٢٠١٢) والقرني (٢٠١٢) والفهيد (٢٠١٦) التي تبين فيها أنه لا توجد فروق وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي

٢. الفروق وفقاً للخبرة:

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين

للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق في توافر متطلبات

تطبيق التخطيط الإستراتيجي التي تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة

المجالات	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	ت	مستوى الدلالة
صياغة رؤية المدرسة مسالمتاً	أقل من ١٠ سنوات	٦٨	٤,١٠	٠,٦٨٣	١٤٨	١,٣٠٢	٠,١٢٣ غير دالة
	من ١٠ سنوات	٨٢	٤,٠٩	٠,٦٤٢			
تصميم الخطة وتنفيذها.	أقل من ١٠ سنوات	٦٨	٤,٠٧	٠,٥٧٦	١٤٨	١,٠٧٣	٠,١٠٢ غير دالة
	من ١٠ سنوات	٨٢	٤,١٠	٠,٦٤٢			
تقويم الخطة الإستراتيجية	أقل من ١٠ سنوات	٦٨	٤,٠٩	٠,٧٨١	١٤٨	١,٠٩٩	٠,١١٢ غير دالة
	من ١٠ سنوات	٨٢	٤,١٠	٠,٧٨٧			
توافر متطلبات تطبيق التخطيط	أقل من ١٠ سنوات	٦٨	٤,٠٩	٠,٦٣٠	١٤٨	١,١٠٨	٠,١١١ غير دالة
	من ١٠ سنوات	٨٢	٤,١٠	٠,٥٠٥			

يتبين من جدول (٩) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين وقادة المدارس في تقديرهم لدرجات توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي (١,١٠٨)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (٠,١١١) وهي قيمة تزيد عن حد الدلالة بالدراسة (٠,٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق في تقدير المعلمين والقادة لدرجات توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ تُعزى للخبرة، لتمثل إدراك المستجيبين وبغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في تقدير توافر المتطلبات بحكم ممارستهم لعمليات التخطيط

الاستراتيجي وممارستهم لها. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين وقادة المدارس بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لتوافر المتطلبات بالمجالات حيث تراوحت قيم (ت) لتلك المجالات من (١,٠٧٣ إلى ١,٣٠٢)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٣) متغير المرحلة التعليمية:

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتوافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	بين المجموعات	٠,١٢٨	٢	٠,٠٦٤	٠,٠٥٢	٠,٨٩٩ غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٧,٨٥	١٤٧	١,٢٠٩		
	المجموع الكلي	١٧٧,٩٨	١٤٩			
تصميم الخطة وتنفيذها	بين المجموعات	٠,٠٩٥	٢	٠,٠٤٧	٠,٠٤٤	٠,٩١٦ غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٨,٧٨	١٤٧	١,٠٨٠		
	المجموع الكلي	١٥٨,٨٧	١٤٩			
تقويم الخطة الإستراتيجية ومتابعتها	بين المجموعات	٠,١٩٨	٢	٠,٠٩٩	٠,٠٧٣	٠,٨٦٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١٩٩,٩٢	١٤٧	١,٣٦		
	المجموع الكلي	٢٠٠,١٢	١٤٩			
توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	٠,٠٢١	٢	٠,٠١٠	٠,٠٠٩	٠,٩٨٠ غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٦,٧٩	١٤٧	١,٠٦٦		
	المجموع الكلي	١٥٦,٨١	١٤٩			

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات المعلمين وقادة المدارس حول درجات توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٠,٠٠٩)، ودلالاتها الإحصائية بلغت (٠,٩٨) وهي تزيد عن حد الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق بين متوسطات تقدير المستجيبين لدرجات

توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ وفقاً للمرحلة التعليمية. كما يتبين من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ في مجالاتها حيث تراوحت قيم (ف) (٠,٠٤٤-٠,٠٧٣) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن حد الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بالمجالات تُعزى للمرحلة التعليمية، ويعزي الباحثان هذه النتيجة إلى أن متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي متماثلة لدى جميع مدارس التعليم العام لتحقيق مستهدفات الخطة الوطنية ٢٠٢٠.

ثانياً- توصيات الدراسة:

- العمل على إجراء مسح شامل لتحديد الاحتياجات الفعلية للإسهام بتحقيق الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ بمجال التعليم.
- العمل على تصميم البرامج والمشروعات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتضمنة في مستهدفات التعليم بالبرنامج الوطني ٢٠٢٠.
- العمل على ربط النتائج بالأهداف التي تم تحديدها في الخطة الاستراتيجية المدرسية التي تُسهم في تحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠.
- تطوير وإثراء البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، وتوفير الخدمات والبرامج التعليمية بالمدارس الداعمة لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي باتجاه تحقيق الرؤية، وتطوير بيئة الاستثمار في التعليم، وتحقيق مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع احتياجات سوق العمل.
- التأكيد على أهمية الاستمرار تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني ٢٠٢٠ نظراً لما كشفت عنه الدراسة الحالية من نتائج إيجابية بدرجة كبيرة.

المراجع والمصادر

أولاً- المصادر والمعاجم:

القرآن الكريم

صحيح البخاري

إبراهيم أنيس، ومناصر، عبد الحليم بدر، والصوالحي، عطية محمد، والأحمد، محمد خلف الله. (٢٠٠٤) المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية، بيروت:

دار الأمواج.

مسعود، جبران (٢٠٠١) معجم الرائد اللغوي، القاهرة: دار العلم للملايين.

معجم المعاني الإلكتروني (٢٠١٠) كلمة "المستهدفات" متاح على الموقع

الإلكتروني <http://www.almaany.com> / تاريخ الدخول ٢٥/٣/٢٠١٧

ثانياً المراجع العربية:

ابن دهيش، خالد عبدالله والشلاش، عبدالرحمن سليمان ورضوان، سامي

عبدالسميع (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي، ط٣، الرياض مكتبة

الرشد.

الأغبري، عبد الصمد. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي

المعاصر. لبنان: دار النهضة العربية.

آل عوش، ماجد سعود (٢٠١٢) التخطيط التشغيلي - خطوات عملية لكتابة

الخطة التشغيلية، الرياض: مكتبة جرير.

برنامج التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠ (٢٠١٦): الفصل الثاني: الأهداف

والمستهدفات للجهات المشاركة، وزارة التعليم، ص٦٢-٦٤ متاح على

الموقع الإلكتروني، تاريخ الاسترجاع ٢٣/٤/٢٠١٧م.

http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf

الجندي، عادل السيد. (٢٠٠٣). الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي رؤية

معاصرة، الرياض، مكتبة الرشد.

الحريري، رافدة. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، عمان:

دار الفكر.

حسين، حسن مختار (٢٠٠٢): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في

التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية، جامعة عين شمس، القاهرة،

(٦)، ص ١٥٩ - ٢٠٩.

الدريبي، اسماعيل محمد وعلى، عبير كامل (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في معايير جودة التعليم. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. دياب، إسماعيل محمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

لرشيدي، أحمد كامل، والرديني، فاطمة حمد. (٢٠٠٧). إدارة التربية والتعليم وتخطيطها في الألفية الثالثة. (ط. ٢). الرياض: مكتبة الرشد.

الزهراني، نورا عوضة (٢٠١٧) دور معلمي اللغة الإنجليزية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة استقصائية. "مجلة العلوم التربوية والنفسية - المركز القومي للبحوث - فلسطين، ١(١) ص ١١١ - ١٢٦.

البكاء، محمد. (٢٠١٣). واقع اللغة العربية في الأنظمة التعليمية المصطلح العلمي في اللغة العربية: خطره، مشكلته، وسبل معالجته، المؤتمر الثاني للمجلس الدولي للغة العربية: اللغة العربية في خطر الجميع شركاء في حمايتها، المنعقد خلال المدة من ٧-١٠/٥/٢٠١٣م، دبي، الإمارات. السعرائي، عبدالله بن علي (٢٠٠٦): التحليل الاستراتيجي وتطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية في منطقة أبها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، عدن.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٠): التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.

سلمان، زيد منير. (٢٠١٢). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

السويدان، طارق محمد. (٢٠٠٥م). كيف تكتب خطة إستراتيجية. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الشاعر، عدلي داود. (٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشملان، خالد بن عبدالعزيز حمد، والفوزان، الجوهرة بنت سليمان (٢٠١٧) "متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة." في أبحاث مؤتمر: دور

الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م - جامعة القصيم -
السعودية القصيم: جامعة القصيم، ص ٢٩٢ - ٣٣١.
الطلحي، مقبول مساعد سعيد (٢٠١٢): الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري
مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون،
(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة
المكرمة.

العطيوي، رعدة محمد عياش (٢٠١٧) دراسة تحليلية لبعض الأبعاد في الخطة
الاستراتيجية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. في أبحاث
مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م - جامعة
القصيم - السعودية القصيم: جامعة القصيم، ص: ٣٣٢ - ٣٤٣ .
العلوي، خلفان بن سالم، (٢٠١٢) تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في
مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)
جامعة الدول العربية. القاهرة

العوين ، عبداللطيف عبدالرحمن.(٢٠٠٦).إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي
للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية نموذج تطبيقي، (رسالة دكتوراه
غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، الرياض.
الغشام، سعد(٢٠١٦) التعليم في «رؤية ٢٠٣٠».. تنمية بشرية ومناهج
متطورة، مقال منشور بجريدة الحياة العدد (٢٤٥٦٩) يوم الثلاثاء، ٣
مايو/ أيار ٢٠١٦، متاح على الموقع الالكتروني
<http://www.alhayat.com/Articles>. استرجع بتاريخ ١/٨/٢٠١٨
غنيم، عثمان أحمد. (٢٠٠١). التخطيط أسس ومبادئ عامة. (ط. ٢). عمان:
دار الصفاء.

الفهيد يزيد (٢٠١٦) دور البرنامج الوطني لتطوير التعليم في تحسين مهارات
التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم،
(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الفيلاي، عصام يحي (٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي للدول، من ضمن
إصدارات سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية جامعة
الملك عبدالعزيز، نحو مجتمع المعرفة الإصدار التاسع والعشرون ص
١-١٤٧.

القحطاني، حسن فرحان (٢٠١٣): واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القحطاني، نورة بنت فلاح بن حلاص (٢٠١٧): المتطلبات اللازمة للتوسع في رياض الأطفال في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

القرني، عبد الخالق محمد مانع (٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح) (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.

القطامين، أحمد (٢٠٠٢). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام:دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة مؤتة الأردن (٢) ١٨. ص ص ٣٧-٧٤.

الكرخي، مجيد (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكريدا، سليمان بن علي (٢٠٠٩): التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية نموذج تطبيقي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة الملك سعود، الرياض

ماهر، احمد.(٢٠١٣). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع.

ماهر، أحمد.(٢٠٠٦). التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، ط١، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المبعوث، محمد حسن(٢٠٠٥): التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة، الرياض: مكتبة ابن رشد

مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١م): نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي المدرسي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين. مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات. (١٨)، ص ١٩٨ - ٢٣٦.

مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠١٢): الإدارة المدرسية الحديثة (المفاهيم والتطبيقات). الرياض: مكتبة الرشد.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهيم (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. الرياض: مكتبة الشقري.

منشاوي، علاء (٢٠١٦) النص الكامل لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تتضمن تقسيمات رئيسية هي اقتصاد مزدهر، مجتمع حيوي،

وطن طموح. العربية أون لاين)، الاثنين ١٨ رجب (١٤٣٧هـ) ٢٥-

ابريل (٢٠١٦) متاح على الموقع الإلكتروني <https://goo.gl/SIOFwG>

تاريخ الدخول ٢٠١٨/٨/١

المنصور، خالد بن محسن بن محمد (٢٠١٢) التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين التربويين في محافظة الرس، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، متاح على الموقع

<http://vision2030.gov.sa/ar/node/132> تاريخ الدخول ٢٠١٨/٨/١

ميموني، ماجد (٢٠١٦) تريليون ريال إيرادات غير نفطية بنهايتها: ولي العهد يكشف ١٣ برنامجاً وطنياً لرؤية المملكة المستقبلية (٢٠٣٠) جريدة

اليوم العدد (١٥٦٥٦) مقال منشور على الموقع الإلكتروني <http://www.alyaum.com/article/4133366>

تم بتاريخ ٢٦ ابريل (٢٠١٦) تم

استرجاعه في ٢٠١٨/٨/١

نور الدين، مازن سليم محمود (٢٠٠٨) دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الإسلامية، غزة.

الهالي، الشرييني. (٢٠٠٦). التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية. مصر: المكتبة العصرية.

وثيقة" برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ (٢٠١٦).

وثيقة" رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦)

وزارة التربية والتعليم (١٤٣٣) مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم
العام (١٤٣٣)، دليل التخطيط. الرياض. متوفر على الرابط

(www.tatweer.edu.sa) تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٠/١

وزارة التعليم (٢٠١٦) الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم في برنامج التحول
الوطني (٢٠٢٠) متاح على الموقع الالكتروني

https://www.manhal.net/art/s/21248 تاريخ الاسترجاع

٢٠١٧/٤/٢٣

ثالثاً - المراجع الأجنبية:

Aimee, E, Drivas. (2006). *Strategic Planning in Education: A Case stude of the Chippewa Falls, Wisconsin Area Unified School District*. Master of Science Degree in Training and Development, the Graduate School University of Wisconsin- Stout.

Bryson, John. (2003). *Strategic Planning For Public and nonprofit organizations*,. Available at: www: 1dlp.com.1/10/2017

Claire L, Vandanberghe. (2010). *How Educational Lead Learn To Develop Strategy For Their Institution*, A case study, Columbia University.

Harray, Neil. (2008). *The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three Zealand secondary shools*, Master of Educational Leadership and Management, Unitec Institute of Technology.

Micheal Allison & Jude Kaye. (2005). *Strategic Planning For Nonprofit Organization: Apractical Guide and work book*, 2 nd edition NJ.USA: john wilicy.