

Al-Mehrij, Abdul Karim. (2020). Implementing the principles of Total Quality Management in General Education Schools in Al Majma'a. *Journal of Educational Science*, 5 (2), 127-167.

Implementing the principles of Total Quality Management in General Education Schools in Al Majma'a

Dr. Abdul Karim bin Abdul Aziz Al-Mehrij

Associate Professor in the Department of Management and Educational Planning, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University
amehrij@yahoo.com

Abstract:

This study seeks to provide recommendations to the development of the practice of secondary school leaders for executive planning in their schools by measuring the degree of practice and identifying obstacles faced.

The researcher used the descriptive method. Data was gathered using a questionnaire and the research sample consisted of supervisors of school leadership in the General Administration of Education in Riyadh, semester 2, for the academic year 1437/1438 AH (41 supervisors in total or 85.4% of the total study population). The main results were:

1. The approval of the research sample that the degree of practice of secondary school leaders for executive planning in their schools is: "average".
2. The research sample largely agree about the obstacles faced by secondary school leaders in the implementation of executive planning in their schools.
3. The research sample agreed "very much" on the proposals given. The study recommended increasing the number of workshops and courses on executive planning.

Keywords: Management. Planning. Executive Planning. High School Leaders.

المحرج، عبدالكريم. (٢٠٢٠). ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي في مدارسهم من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية. *مجلة العلوم التربوية*، ٥ (٢)، ١٢٧-١٦٧.

ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي في مدارسهم من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية

د. عبدالكريم بن عبدالعزيز المحرج^(١)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات تسهم -بإذن الله- في تفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي، وذلك من خلال الكشف عن درجة الممارسة من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية، وتحديد العوقات التي تحد من الممارسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مشرفي القيادة المدرسية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض وعددهم (٤١) مشرفاً، استجاب منهم (٣٥) مشرفاً، أي بنسبة (٨٥,٤٪) من إجمالي مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: موافقة أفراد الدراسة على أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي متوسطة، وموافقتهم على العوقات التي تواجه قادة المدارس في ذلك بدرجة كبيرة، وموافقتهم على المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي بدرجة كبيرة جداً، وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل في مجال التخطيط التنفيذي لقادة المدارس الثانوية، والتحفيز المادي والمعنوي للذين يمارسون التخطيط التنفيذي منهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة. تخطيط. التخطيط التنفيذي. قادة المدارس الثانوية.

^(١) الأستاذ المشارك في قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، amehrij@yahoo.com

مقدمة:

يعد التخطيط أحد الركائز الأساسية لأي عمل إداري ناجح وهو وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، وقد تبنى عليه وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتوجيه وتسيق ورقابة. والتخطيط هو: «التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يعمل وكيف يعمل». (العجمي، ١٤٣٠هـ، ص ٦٦).

ولاشك أن إعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى الوزارة أو إدارات التعليم أو المدارس، يستلزم وضع خطط تنفيذية تنقلها من مرحلة الصياغة الفكرية إلى مرحلة التطبيق العملي لتلك الخطط على أرض الواقع، وفق ما يشير إليه عدد من التربويين ومنهم ماهر (٢٠٠٦م، ص ٩) والعسكر وآخرون (١٤٣١هـ، ص ٣٢) وآل عوشن (١٤٣٣هـ، ص ٥).

وتكمن أهمية التخطيط التنفيذي كتوجه معاصر في أنه يؤدي -بإذن الله تعالى- إلى تحسين فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، واستخدام مواردها بصورة رشيدة.

ويحتل قائد المدرسة مكانة بارزة في المجتمع المدرسي لكونه المعني بالدرجة الأولى والمسؤول عن تحقيق أهداف المدرسة بالتعاون مع سائر أعضاء المجتمع المدرسي، وتتوقف درجة نجاحه على مدى ممارسته للعمليات الإدارية وفي مقدمتها التخطيط التنفيذي.

وتمثل المرحلة الثانوية مرحلة مهمة في التعليم العام؛ لكونها المرحلة التي تُعنى بإعداد الطلاب في مرحلة المراهقة لتوصلهم إلى مرحلة الشباب وبداية اعتمادهم على أنفسهم -بعد الله-، حيث تتضح في هذه المرحلة مظاهر القيادة والاستعدادات والقدرات، مما يستدعي العناية بالتخطيط التنفيذي للمدرسة لاستثمار هذه القوى البشرية بما يعود بالنفع على وطنهم، بإذن الله تعالى.

وتتعدد مسميات الباحثين لمفهوم التخطيط التنفيذي وفق ما يشير إليه بعض الباحثين ومنهم ماهر (٢٠٠٦م، ص ٩)، وآل عوشن (١٤٣٣هـ، ص ٢٧) والمصري (٢٠١٥، ص ١٤٢) حيث قد يسمى التخطيط الوظيفي، أو التخطيط على مستوى الإدارات، أو التخطيط التشغيلي، أو التخطيط التكتيكي، أو التخطيط المشتق، أو خطط العمل، أو التخطيط السنوي، أو التخطيط المدرسي، وأياً كان المسمى فالتخطيط التنفيذي هو: الوسيلة لوضع خطط المدرسة الاستراتيجية موضع التنفيذ.

مشكلة الدراسة:

يتوقف نجاح المنظمات على مدى كفاءة إدارتها، ومدى نجاحها في التخطيط وإعداد الخطط التنفيذية أو التشغيلية لبرامجها ومشروعاتها.

ويرى بعض الباحثين أنه: يغلب على المنظمات الربحية وغير الربحية (الحكومية، والخيرية، وغيرها) ضعف التخطيط. كما يلاحظ عدم وجود خطط استراتيجية أو تشغيلية معتمدة يسعى لتحقيقها العاملون في المنظمات. (آل عوشن، ١٤٣٢هـ، ص ٢١).

ويُعد التخطيط التنفيذي وما ينتج عنه من خطط تنفيذية للمدرسة عاملاً مهماً في نجاحها، وبقدر ما يحرص قائد المدرسة وأعضاء فريق التخطيط فيها على تجويد عملية التخطيط والخطط بقدر ما يكون نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، بإذن الله تعالى.

والتخطيط التنفيذي للمدرسة يساهم في تحسين فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ويستثمر موارد المدرسة بصورة رشيدة، ويتفادى الارتباك في التنفيذ والفوضى، ويحدد المشكلات أو المواقف التي تواجهها ويضع الحلول المناسبة لها، ويقلل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة في المستقبل.

ويؤكد عدد من التربويين على أن بعض المشكلات التي تعاني منها المدارس الثانوية في كل عام يكون سببها ضعف التخطيط التنفيذي، حيث يذكر بنى مرتضى والمخلافي والشمري (١٤٣٧هـ) أن كثيراً من المشكلات التي تظهر في بداية كل عام دراسي قد يكون من أسبابها عدم ممارسة قائد المدرسة لوظيفة التخطيط للعمل المدرسي.

كما أشارت نتائج عدد من الدراسات إلى تدني ممارسات التخطيط لدى مديري المدارس، ومنها دراسة الحربي (١٤٢٦هـ) التي توصلت إلى تدني مستوى ممارسات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية، ودراسة المنصور (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط المدرسي لا تتجاوز الدرجة المتوسطة.

كما كشفت نتائج عدد من الدراسات، ومنها دراسة أبو عيشة (٢٠٠٧م) عن وجود مشكلات تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية أثناء ممارستهم للتخطيط المدرسي، كما أكدت دراسة العتيبي (١٤٣١هـ) على وجود معوقات للتخطيط المدرسي في المدارس الثانوية بدرجة كبيرة تتعلق بإعداد وإقرار وتنفيذ ومتابعة الخطة، وأظهرت دراسة آل معدي (١٤٣٣هـ) أن درجة حدة مشكلات التخطيط المدرسي كبيرة.

وبناءً على ما سبق، ولأهمية الوقوف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، والمعوقات التي تواجههم في ذلك؛ تم اختيار هذا الموضوع لدراسته.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي في مدارسهم من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية؟
٢. ما المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٣. ما المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي في مدارسهم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

أهداف الدراسة:

١. تحديد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي في مدارسهم.
٢. الوقوف على المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم.
٣. تقديم مقترحات تسهم -بإذن الله- في تطوير ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي في مدارسهم.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في المجالين النظري والتطبيقي فيما يأتي:

• الأهمية النظرية:

- أنها تتعلق بموضوع مهم، وهو التخطيط التنفيذي الذي يعدّه الباحثون في الإدارة التربوية سبباً -بإذن الله تعالى- في نجاح المنظمات والمؤسسات التربوية.
- اختصاص هذه الدراسة بالتخطيط التنفيذي (Action Plans) وهو موضوع لم يتم التطرق

إليه سابقاً حسب اطلاع الباحث لاسيما في الدراسات العربية، ومن ثم فإنَّ عناية الدراسة ببيان مفهوم التخطيط التنفيذي وأهميته ومراحله وعناصره تُعد إضافة نظرية في هذا الجانب.

• الأهمية التطبيقية:

- استهدفت الدراسة الوقوف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وهو ما لم تستهدفه أي من الدراسات السابقة بحسب اطلاع الباحث.
- يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة قادة المدارس في مدينة الرياض في جودة وتطوير العمل في مدارسهم، ووزارة التعليم في تطوير أداء قادة المدارس لديها.
- كما يمكن أن يستفيد منها التدريب التربوي في إعداد الاحتياج التدريبي لقادة المدارس في مجال التخطيط التنفيذي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتركز حدود هذه الدراسة الموضوعية في الوقوف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي (الذي يتضمن تحليل الوضع الراهن، وصياغة الأهداف العامة والأهداف المحددة، ووضع البرامج والمهام المحققة للأهداف، ووضع مؤشرات الأداء، ووضع الجداول الزمنية اللازمة للتنفيذ، ووضع ميزانية للخطة)، والصعوبات التي تواجههم في ذلك، والمقترحات التي ستسهم -بإذن الله تعالى- في تطوير ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنين في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

مصطلحات الدراسة:

١-٧-١- التخطيط:

يعرّف أبو النصر (٢٠١٢م، ص١٢٢) التخطيط على أنه: (عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد

له)، ويرى المبعوث (١٤٣٤هـ، ص ٢٥) أن التخطيط: (عمل ذهني يقوم به المخطط من أجل بناء مستقبل العمل وذلك باستقراء الماضي ودراسة الحاضر).

ويُعرفُ إجرائياً في هذه الدراسة بأنه التفكير المنظم المسبق اللازم لتنفيذ أي عمل في المدرسة واتخاذ قرارات متعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يعمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

التخطيط التنفيذي:

يعرفه ماهر (٢٠٠٦م، ص ١٠) بأنه "تخطيط قصير الأجل (تشغيلي) والهدف منه تحقيق الأهداف التنفيذية (أهداف الإدارات والأقسام) وهي أهداف كمية محددة تفصيلية، والتي في إجمالها تسعى لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة"

ويُعرفُ إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: (التفكير المنظم المسبق اللازم لتنفيذ أي عمل في المدرسة، والمنطلق من تحليل واقع المدرسة، المتضمن لسياساتها وأهدافها وبرامجها وأنشطتها ومؤشرات الأداء وجداولها الزمنية).

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم التخطيط التنفيذي:

يرى ماهر (٢٠٠٦ م، ص ٩) أن التخطيط التنفيذي عبارة عن: بيان بأهداف العمل والتشغيل داخل الأقسام ووحدات العمل ومجموعات التنفيذ ومدته سنة فأقل، وهو يمثل الترجمة الحقيقية لاستراتيجيات المنظمة أو الخطوة الثانية بعد عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن خلاله تتم عملية تهيئة المنظمة للتنفيذ.

ويرى آل عوشن (١٤٣٣هـ، ص ٢٧) أن التخطيط التنفيذي غالباً ما يكون قصير المدى، ويتسم بدرجة كبيرة من التفاصيل، وينبثق من التخطيط الاستراتيجي، كما تنبثق منه الخطة التنفيذية التي تُعد إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل الإدارة التنفيذية (الإدارة الوسطى)، بالتكامل فيما بينها عبر أهداف ذكية لها مؤشرات أداء وتقديرات مالية خلال فترة زمنية محددة، تتواءم مع الخطة الاستراتيجية.

ويفرق عدد من الباحثين ومنهم الصيرفي (٢٠٠٨م، ص ٥) بين التخطيط والخطة، حيث يرى بأن التخطيط يعني: المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بالنشاط، التي تبدأ بالتفكير في الهدف، وطريقة تحقيقه، والموازنة بين الظروف المستقبلية التي قد تساعد أو تعوق تحقيقه، بينما الخطة

هي: تفصيل للمراحل الواجب القيام بها، وتحديد الاختصاصات والمهام، وتوقيت إتمام كل مرحلة من المراحل؛ للوصول إلى الهدف المنشود.

ويُعرف العسكر وآخرون (١٤٣١هـ، ص٣٢) الخطة التنفيذية على مستوى المدرسة بأنها: إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل المدرسة، في نطاق الأهداف المرسومة خلال فترة زمنية محددة.

ويرى الحر (١٤٣٠هـ، ص١١٣) أنّ الخطة التنفيذية للمدرسة عبارة عن منظومة متكاملة من التدابير والإجراءات المحددة في الزمان والمكان، والمسؤولية التي يُتوقع ضرورة اتخاذها بقصد تطويع الواقع أو تجاوزه؛ من أجل تحقيق هدف معين من الأهداف الاستراتيجية للمدرسة. والخطة كمفهوم هي: المسار العملي الذي ينقل المدرسة من واقعها الحالي إلى المستقبل المرغوب، طبقاً للمعلومات الفعلية لواقع العملية التعليمية والتربوية في المدرسة.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأنّ التخطيط التنفيذي لأي مدرسة ثانوية، هو التفكير المنظم المسبق اللازم لتحقيق أهداف المدرسة، عن طريق تحليل واقعها، وتحديد السياسات والبرامج والأنشطة ومؤشرات الأداء والجدول الزمني، والذي يكون من نتاجه الخطة التنفيذية للمدرسة.

أهمية التخطيط التنفيذي في المدرسة:

تعدد جوانب أهمية التخطيط التنفيذي في المدرسة وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم بوهل Bowhill (2008, p.313)، و أبو النصر (٢٠١٢م، ص١٣٢)، وروبنز وكولتير Robbins & Coulter (2014, p.246)، والسكارنة (١٤٣٦هـ، ص١٨٨)، والمصري (٢٠١٥م، ص١٤١)، وبني مرتضى وآخرون (١٤٣٧هـ، ص١٠٢) وغيرهم، والتي يمكن تلخيصها في تحسين فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة، واستخدام مواردها بصورة رشيدة، وتفادي الارتباك في التنفيذ والفوضى، والتعرف على المشكلات أو المعوقات ووضع الحلول المناسبة لها، والتقليل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة في المستقبل، بالإضافة إلى أنه يساعد على إجراء الرقابة الداخلية والخارجية على أعمال المدرسة، ومن ثم فهو يساعد على تحقيق الأهداف، من خلال جهد جماعي منظم، يستثمر الإمكانيات ويعين على أداء العمل في المدرسة بيسر وسهولة دون اضطراب أو ازدواجية في التنفيذ.

مراحل التخطيط التنفيذي:

- يذكر عدد من الباحثين ومنهم القريوتي (٢٠٠٩م، ص١٧٦)، وأبو النصر (٢٠١٢م، ص١٦٩)، وبرايوتون وولد (Bratton & Gold, 2012, p.177)، أن التخطيط التنفيذي يمر بعدد من المراحل، ويُمكن تلخيص مراحل التخطيط التنفيذي في المدرسة فيما يأتي:
١. مرحلة إعداد الخطة التنفيذية للمدرسة، التي تتضمن أهدافها وبرامجها وأنشطتها وإجراءاتها ومسؤولية التنفيذ ومؤشرات الأداء وجدولها الزمنية التي تتضمن متابعتها وتقويمها.
 ٢. مرحلة مراجعة الخطة التنفيذية للمدرسة، حيث تُراجع للتأكد من حسن بناء الخطة، وعدم تعارض أهدافها وبرامجها وأنشطتها.
 ٣. مرحلة إقرار الخطة التنفيذية للمدرسة واعتمادها من صاحب الصلاحية.
 ٤. مرحلة تنفيذ خطة المدرسة، ويتم ذلك بقيام كل مسؤول ورد اسمه في الخطة بإنجاز الجزء المتعلق به على أكمل وجه.
 ٥. مرحلة متابعة الخطة التنفيذية للمدرسة، وذلك بملاحظة ومتابعة تنفيذ الخطة، وكذلك مراجعتها أثناء التنفيذ، وملاحظة الظروف الخارجية المحيطة، التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ الخطة. كما أن الدراسة تتفق مع العوشن (١٤٣٣هـ، ص٣٣) في أن هناك مرحلة مهمة تسبق هذه المراحل وهي مرحلة التهيئة لإعداد الخطة أو ما يسميه البعض بمرحلة التخطيط للتخطيط.

عناصر التخطيط التنفيذي للمدرسة:

يرى عدد من المتخصصين، ومنهم بوهل (Bowhill, 2008, p.417)، والحر (١٤٣٠هـ، ص٩٧)، والعسكر وآخرون (١٤٣١هـ، ص١٦-٢٨)، وآل عوشن (١٤٣٣هـ، ص٢٤)، وروبنز وكولتير (Robbins & Coulter, 2014, p.247) بأن عناصر التخطيط التنفيذي للمدرسة تتمثل فيما يأتي:

٢-٤-١- تحليل الوضع الراهن للمدرسة (جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر):

يمثل هذا التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة المنطلق الصحيح لبناء الخطة التنفيذية لها، ويشمل تحليل البيئة الداخلية جوانب القوة التي تتمثل في القدرات الذاتية للمدرسة

والتي تميزها عن غيرها، وأوجه القصور والضعف الذاتية التي يمكن أن تعوق المدرسة عن تحقيق أهدافها، في حين يشمل تحليل البيئة الخارجية الفرص وهي جميع العوامل والظروف غير الخاضعة لسيطرة المدرسة، التي يمكن للمدرسة الاستفادة منها، والمخاطر التي تؤثر على أداء المدرسة أو تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

وضع الأهداف العامة:

وتصاغ في جمل عامة، لا يمكن قياسها، ولا تحدد بزمن، وإنما تُحدد وتُقاس في الأهداف المحددة أو التفصيلية، على أن يتم وضع جميع الأهداف العامة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها بشمولية وتوازن، بحيث تكون هناك أهداف تتعلق بالطلاب، وأخرى بالمعلمين ونموهم المهني، وثالثة بالبيئة المدرسية وهكذا.

وضع الأهداف المحددة:

يُعد تحديد الأهداف الخطوة الأولى لتخطيط البرامج، ولا بد أن تسعى المدرسة إلى تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها، وتحديد أهداف تتوافق بها شروط الأهداف الجيدة، ومنها: التحديد، والوضوح، الواقعية، والقابلية للقياس.

وضع البرامج والمهام المحققة للأهداف:

وهذا هو العنصر السادس من عناصر التخطيط فلا يكفي أن يُحلل الوضع الحالي وأن تحدد الأهداف، كما لا يكفي التوقع (التنبؤ) ووضع السياسات، وإنما لابد من تحديد البرامج والمهام المحققة للأهداف، فالأهداف لا تتحقق وحدها، وإنما هناك عدة بدائل وخيارات لتحقيق كل هدف، وهنا تبرز أهمية تحديد البرامج والمهام المحققة للأهداف.

وضع مؤشرات الأداء:

وتعرف بمصطلح (KPI, S)، وهي معايير كمية أو كيفية محددة وواقعية وقابلة للقياس ومحددة بزمن، تُقيّم أداء المدرسة في مجالات محددة ومعروفة، وهي أداة تزود المدرسة بقياس مدى النجاح الذي حقق في أهدافها، كما أنها تسهل القيام بأعمال المحاسبية، والتركيز على المستهدفات المرغوبة، وتجويد بناء الأهداف التفصيلية، بالإضافة إلى المساعدة في إعداد التقارير النهائية لأداء الخطة.

وضع الجداول الزمنية اللازمة للتنفيذ:

يحقق وضع الجداول الزمنية فوائد عدة، منها أنه يساعد على توزيع البرامج والمهام اللازمة لتنفيذ خطة المدرسة على الفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة، كما أنه يساعد على تقسيم المهام المطلوبة إلى عمليات صغيرة (فرعية) ممكنة التحقيق، ويساعد على تقدير الوقت اللازم لتنفيذ كل عملية أو مهمة، وتحديد وقت الابتداء والانهاء من كل عملية أو مهمة، بالإضافة إلى أنه يساعد على متابعة تنفيذ الخطة، وعن طريق المتابعة يمكن التعرف بشكل مستمر على مدى توافق مراحل تنفيذ الخطة والإنجاز مع الخطة الموضوعية، وتحديد الانحرافات وسبل علاجها. ويجب أن يحتوي الجدول الزمني على الأهداف المحددة أو البرامج أو المهام، ومؤشرات الأداء، وتاريخ التنفيذ، والمسؤول عن التنفيذ، وتقويم التنفيذ (نفيذ/ لم ينفذ/ نسبة التنفيذ/ أسباب ضعف أو عدم التنفيذ).

وضع ميزانية للخطة:

وذلك بتقدير ميزانية للبرامج والأنشطة والاجتماعات والعاملين والمستلزمات المالية والمادية للخطة وغيرها.

ويمكن القول بأنَّ اجتهاد فريق التخطيط في المدرسة برئاسة قائدها في العناية بعناصر التخطيط التنفيذي والالتزام بها، يساعد المدرسة على أداء أعمالها ومهامها وتنفيذ برامجها وأنشطتها بالصورة التي تحقق لها أهدافها.

معوقات التخطيط التنفيذي في المدرسة:

تواجه عملية التخطيط التنفيذي في المدرسة صعوبات ومعوقات متعددة، ومنها وفق ما يشير إليه السكارنة (١٩٩٦هـ، ص ١٩٩) ما يأتي:

- ضعف الجدية في تنفيذ خطة المدرسة، وتدني حماس العاملين لها.
- البيروقراطية وبطء الإجراءات الإدارية في المدرسة.
- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذها في المدرسة.
- نقص البيانات والمعلومات اللازمة للعملية التخطيطية في المدرسة.
- ضعف تقدير الزمن اللازم لتنفيذ الخطة في المدرسة.
- مقاومة التغيير الذي تتطلبه الخطة لدى بعض العاملين في المدرسة.

ويضيف القريوتي (٢٠٠٩م، ص١٨٥) وآل عوشن (١٤٣٣هـ، ص٢٠) معوقات أخرى، ومنها خوف قيادة المدرسة أو بعض العاملين فيها من التخطيط التنفيذي لأنه يتطلب تغييراً، وضعف القناعة بأهمية التخطيط التنفيذي لدى بعضهم والاكتفاء بتسيير الأعمال اليومية، وضعف مهارات التخطيط التنفيذي لدى بعض العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى ضعف الحوافز للقائمين على عمليتي التخطيط والتنفيذ في المدرسة.

وبناءً على ما سبق فإن هذه المعوقات تخف حدتها إذا ما وجدت القيادة المدرسية الفاعلة المقتنعة بالتخطيط التنفيذي، وتملك الحماسة التي تبثها في العاملين في المدرسة، ولديها القدرة على تحفيزهم بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية؛ لتكون عوناً لهم على تنفيذ خطط المدرسة.

٣ - الدراسات السابقة:

تناولت عدد من الدراسات موضوع التخطيط المدرسي التنفيذي في المدارس بصيغ عدة، ومن ذلك دراسة العتيبي (١٤٣١هـ) التي هدفت للكشف عن معوقات التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من (١١٤) مديراً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها وجود معوقات للتخطيط المدرسي بدرجة كبيرة تتعلق بإعداد وإقرار وتنفيذ ومتابعة الخطة.

واشترك أريهو وجايلز Aruhu & Giles (2011) في دراسة هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية في (جزر سليمان) جنوب المحيط الهادي، واستخدما المنهج الوصفي، وأجريا مقابلات مع مديري المدارس الثانوية في جزيرة (ماكيرا)، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن ضعف ثقة المديرين في وضع خطة مدرسية وتنفيذها وتقويمها بنجاح، ونقص تأهيلهم قبل الخدمة، وقلة الدورات المقدمة لهم من العوامل المؤثرة على ضعف التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية.

وأعدت أثير الشمري (٢٠١٢م) دراسة هدفت إلى الكشف عن مشكلات التخطيط التي تواجه مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على جميع مديرات المرحلة الثانوية للبنات بمدينة (حائل) وعددهن (٣٥) مديرة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن أكثر المشكلات التي تواجه مديرات المدارس أثناء قيامهن بالتخطيط هي المشكلات المتعلقة بالنواحي المالية والمادية، تليها المشكلات المتعلقة

بالعنصر البشري، ثم المشكلات المتعلقة بالنواحي التنظيمية والصلاحيات الممنوحة، كما أن أفراد الدراسة وافقوا بشدة على مقترحات التغلب على مشكلات التخطيط لدى المديرات.

وأجرى جاينيو Gabenu (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط التعليمي التي تواجه التطبيق الفعال للخطة والبرامج التعليمية في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، وخلصت إلى نتائج منها وجود معوقات ومشكلات تواجه الإدارة التعليمية تتعلق بالتخطيط، ومنها عدم توافر المعلومات الموثقة للتخطيط، وضعف التخطيط التعليمي.

وقامت سارة العرجاني (١٤٣٣هـ) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ومعوقات ممارسة مديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض للتخطيط المدرسي، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي تكونت من (٢٩٤) مديرة ووكيلة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن مديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض يمارسن التخطيط بدرجة متوسطة، وأن هناك معوقات بدرجة عالية تواجههن أثناء الممارسة، وأن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على مقترحات تفعيل ممارسة المديرات للتخطيط المدرسي.

وأعد آل معدي (١٤٣٣هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن مشكلات التخطيط المدرسي في مدارس المرحلة المتوسطة الأهلية المتعلقة بإعداد الخطة وتنفيذها من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على جميع مشرفي الإدارة المدرسية في الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض وعددهم (٣٧) مشرفاً، وجميع مديري المدارس الأهلية المتوسطة بمدينة الرياض وعددهم (١٤٤) مديراً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن درجة حدة مشكلات التخطيط المدرسي في المدارس المتوسطة في مدينة الرياض كبيرة.

وأجرى المنصور (١٤٣٣هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين التربويين في محافظة (الرس)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على عينة الدراسة التي تكونت من (٦٥) مديراً ومشرفاً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن مديري المدارس يمارسون التخطيط المدرسي بدرجة متوسطة. وأن أفراد الدراسة وافقوا بدرجة مرتفعة على معوقات تطبيق التخطيط المدرسي بالمرحلة الثانوية.

وتعاون أولولوب و كبولوفي Kpolovie & Ololube (2013) في إعداد دراسة هدفت إلى

التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه التخطيط التعليمي الفعال في دولة نيجيريا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الوثائقي بالإضافة إلى تحليل (SWOT) ومجموعة التركيز، وشملت عينة الدراسة مجموعة من القادة التربويين والأكاديميين، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها: وجود معوقات للتخطيط التربوي والتعليمي في نيجيريا، ونقص البيانات والإحصاءات الدقيقة اللازمة للتخطيط، وندرة المخططين التربويين والتعليميين من ذوي الكفاءة العالية.

وقام الشمري (١٤٣٧هـ) بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع التخطيط في برامج التربية الخاصة المدمجة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على عينة الدراسة التي تكونت من (١٣٨) مديراً ومشرفاً تربوياً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن أفراد الدراسة وافقوا بدرجة عالية على وجود معوقات للتخطيط في برامج التربية الخاصة المدمجة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، كما وافقوا بدرجة عالية جداً على مقترحات التخطيط للبرامج.

* التعليق على الدراسات السابقة:

- يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة قلة الدراسات التي تطرقت لممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي، ومعظم الدراسات التي أُطلع عليها تُعنى بالكشف عن واقع التخطيط المدرسي أو التربوي بوجه عام أو المعوقات والمشكلات والصعوبات التي تواجه التخطيط المدرسي أو التربوي.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في المجال العام وهو التخطيط المدرسي أو التربوي، ولكنها اختلفت معها جميعاً في الموضوع، كما اتفقت مع معظم الدراسات في تطبيقها على مدارس المرحلة الثانوية، بينما طبقت دراسات سارة العرجاني (١٤٣٣هـ) وآل معدي (١٤٣٣هـ) على المرحلة المتوسطة، أما دراسة الشمري (١٤٣٧هـ) فقد طبقت على المرحلة الابتدائية، وإضافة لما سبق، فإن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي، باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسات، ماعدا دراسة جابينو, Gabenu (2012) التي استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، ودراسة أولولوب وكبولوفي Ololube & Kpolovie (2013) التي أضافت إلى المنهج الوصفي الوثائقي تحليل (سوات) وأسلوب مجموعة التركيز.

- كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة، ماعدا دراسة أريهو وجايلز (Aruhu & Giles 2011) التي استخدمت المقابلة مع مديري المدارس الثانوية في جزيرة (ماكيرا).
- ومن جانب آخر اختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات، عدا دراسات آل معدي (١٤٣٣هـ) والمنصور (١٤٣٣هـ) والشمري (١٤٣٧هـ) في عينة الدراسة، التي تكونت من المشرفين التربويين، بينما كانت في الدراسات السابقة الأخرى مكونة من المديرين والمديرات أو وكلاء المدارس أو رواد النشاط أو قادة إداريين أو تربويين ورؤساء أقسام في المدارس.

* أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تمثلت استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها، وفي بناء الإطار النظري للدراسة، وفي اختيار المنهج المناسب لها، وكذلك في بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، بالإضافة إلى اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي الوقوف على بعض المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها والبيانات والمعلومات المراد الحصول عليها وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، أُختير المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي القيادة المدرسية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٧ / ١٤٣٨هـ، والبالغ عددهم (٤١) مشرفاً (إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، ١٤٣٨هـ)، ونظراً لقلّة مجتمع الدراسة؛ استخدم أسلوب المسح الشامل حيث وُزعت الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستجاب منهم (٣٥) مشرفاً، أي بنسبة (٨٥,٤٪) من إجمالي مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة:

يبين الجدول رقم (١) خصائص أفراد الدراسة من حيث سنوات خبرتهم في الإشراف

التربوي:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد الدراسة وفق سنوات خبرتهم في الإشراف التربوي

| النسبة المئوية | التكرارات | سنوات الخبرة في الإشراف التربوي |
|----------------|-----------|---------------------------------|
| ٤٠,٠ | ١٤ | أقل من (٥) سنوات |
| ٢٥,٧ | ٩ | من (٥ - ١٠) سنوات |
| ٣٤,٣ | ١٢ | أكثر من (١٠) سنوات |
| ١٠٠,٠ | ٣٥ | الإجمالي |

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن هناك (١٤) مشرفاً بنسبة (٤٠,٠٪) خبرتهم أقل من (٥) سنوات، في حين أن هناك (١٢) مشرفاً بنسبة (٣٤,٣٪) خبرتهم في الإشراف التربوي أكثر من (١٠) سنوات، وهناك (٩) مشرفين بنسبة (٢٥,٧٪) تتراوح سنوات الخبرة لهم ما بين (٥-١٠) سنوات، وبذلك يتبين أن (٦٠٪) من أفراد الدراسة لديهم خبرة (٥) سنوات فأكثر في الإشراف التربوي، مما يجعلهم قادرين على وصف ما يتم في المدراس من مدى ممارسة قاداتها للتخطيط التنفيذي، والصعوبات التي تواجههم في ذلك؛ نتيجة تكرار زيارتهم ومتابعتهم للمدارس.

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وُجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقد بُنيت أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، الجزء الأول: تناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، والجزء الثاني: تكون من (٥٠) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور تتناول درجة ممارسة قادة المدارس

الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التنفيذي، والمعوقات والمقترحات التي تُسهم في تفعيل ممارستهم للتخطيط التنفيذي، واستخدم مقياس (ليكرت) الخماسي وفق العبارات الآتية: «كبيرة جداً» و«كبيرة» و«متوسطة» و«قليلة» و«قليلة جداً».

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة؛ حُسب المدى (٥-١-٤) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥-٨٠)، بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١,٠٠ وحتى ١,٨٠ يمثل (موافق بدرجة قليلة جداً).
- من ١,٨١ وحتى ٢,٦٠ يمثل (موافق بدرجة قليلة).
- من ٢,٦١ وحتى ٣,٤٠ يمثل (موافق بدرجة متوسطة).
- من ٣,٤١ وحتى ٤,٢٠ يمثل (موافق بدرجة كبيرة).
- من ٤,٢١ وحتى ٥,٠٠ يمثل (موافق بدرجة كبيرة جداً).

صدق أداة الدراسة:

تأكد الباحث من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، عُرضت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية؛ وذلك للاسترشاد بآرائهم، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبدوها المحكمون، أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة طُبقت ميدانياً على أفراد الدراسة وعلى بياناتهم، وحُسب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، فقد حُسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط (بيرسون) لعبارات محور (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي)

بالدرجة الكلية للمحور

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|
| ١ | ❖❖٠,٦٠٥ | ٩ | ❖❖٠,٧٤٥ | ١٧ | ❖❖٠,٦٧٧ |
| ٢ | ❖❖٠,٦٣٥ | ١٠ | ❖❖٠,٧١٥ | ١٨ | ❖❖٠,٨٣٩ |
| ٣ | ❖❖٠,٧٥٠ | ١١ | ❖❖٠,٨٨٥ | ١٩ | ❖❖٠,٦٩٩ |
| ٤ | ❖❖٠,٥٩٠ | ١٢ | ❖❖٠,٩٠٦ | ٢٠ | ❖❖٠,٧٨٥ |
| ٥ | ❖❖٠,٦٧٤ | ١٣ | ❖❖٠,٧٠٦ | ٢١ | ❖❖٠,٦٥٠ |
| ٦ | ❖❖٠,٥١٤ | ١٤ | ❖❖٠,٨٧٨ | ٢٢ | ❖❖٠,٥٦٥ |
| ٧ | ❖❖٠,٥٣٧ | ١٥ | ❖❖٠,٨٠٨ | - | - |
| ٨ | ❖❖٠,٥٨٧ | ١٦ | ❖❖٠,٦٩٣ | - | - |

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط (بيرسون) لعبارات محور (المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم

للتخطيط التنفيذي) بالدرجة الكلية للمحور

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|---------|----------------|
| ١ | ❖❖٠,٥١٦ | ٩ | ❖❖٠,٤٧٥ |
| ٢ | ❖❖٠,٦٤٤ | ١٠ | ❖❖٠,٥٧٣ |
| ٣ | ❖❖٠,٥٤٨ | ١١ | ❖❖٠,٦٧٠ |
| ٤ | ❖❖٠,٥٠٠ | ١٢ | ❖❖٠,٥٨٦ |
| ٥ | ❖❖٠,٦٠٨ | ١٣ | ❖❖٠,٥٠٥ |

| معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة |
|----------------|---------|----------------|---------|
| ❖❖٠,٥٢٥ | ١٤ | ❖❖٠,٥٠١ | ٦ |
| ❖❖٠,٦٩٢ | ١٥ | ❖❖٠,٥٨٤ | ٧ |
| ❖❖٠,٥٨١ | ١٦ | ❖❖٠,٥٦٧ | ٨ |

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط (بيرسون) لعبارات محور (المقترحات التي تُسهم في تفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي) بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة |
|----------------|---------|----------------|---------|
| ❖❖٠,٥٩٩ | ٧ | ❖❖٠,٥٢٥ | ١ |
| ❖❖٠,٦١٠ | ٨ | ❖❖٠,٦٢٨ | ٢ |
| ❖❖٠,٧٧٩ | ٩ | ❖❖٠,٦٦٠ | ٣ |
| ❖❖٠,٦١٢ | ١٠ | ❖❖٠,٦٧٧ | ٤ |
| ❖❖٠,٥٢٠ | ١١ | ❖❖٠,٧٩٧ | ٥ |
| ❖❖٠,٥١٧ | ١٢ | ❖❖٠,٤٦٢ | ٦ |

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول ذات الأرقام (٣، ٤، ٥) أنّ جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

قيس ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ثبات (ألفا كرونباخ) والجدول رقم (٦) يوضح

معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦)

معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة

| م | المحور | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|----------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١ | درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي | ٢٢ | ٠,٨٤٩ |
| ٢ | المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي | ١٦ | ٠,٨٣١ |
| ٣ | المقترحات التي تسهم في تفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي | ١٢ | ٠,٨١٤ |
| | الثبات الكلي | ٥٠ | ٠,٨٢٠ |

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٢٠)، وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨١٤ ، ٠,٨٤٩)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، استخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) Statistical Package for Social Sciences، التي يُرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك حُسبت المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات).

٥. استخدم الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تعرض نتائج الدراسة الميدانية وتُناقش من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية؟

للإجابة عن السؤال، حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة عن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم

| م | العبارات | درجة الممارسة | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------------------------------|---------------|---|-------|---|--------|---|-------|---|------------|---|
| | | كثيرة جداً | | كثيرة | | متوسطة | | قليلة | | قليلة جداً | |
| | | ع | ب | ع | ب | ع | ب | ع | ب | ع | ب |
| ١ | يوجد لدى قائد المدرسة خطة تنفيذية فصلية أو سنوية . | ٨ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |
| ١١ | تتضمن الخطة التنفيذية الأهداف العامة والمحددة للمدرسة. | ٨ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |

| م | العبارات | درجة الممارسة | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|------|--------|------|-------|------|------------|-----|---------|------|---|
| | | كبيرة جداً | | كبيرة | | متوسطة | | قليلة | | قليلة جداً | | التوزيع | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | | | | | |
| ١٦ | تتضمن خطط المدرسة مسؤولية التنفيذ عن البرامج والأنشطة. | ٢ | ٨٦ | ١٩ | ٥٤,٣ | ٩ | ٢٥,٧ | ٣ | ٨,٦ | ١ | ٢,٩ | ٢,٥٧ | ٠,٨٨ | ٢ |
| ١٥ | تتضمن خطط المدرسة المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ. | ٣ | ١١,٤ | ١٦ | ٤٥,٧ | ١١ | ٣١,٤ | ٣ | ٨,٦ | ١ | ٢,٩ | ٢,٥٤ | ٠,٩٢ | ٤ |
| ١٤ | تتضمن الخطة التنفيذية للمدرسة الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة. | ١ | ٢,٩ | ١٧ | ٤٨,٦ | ١٤ | ٤٠,٠ | ٢ | ٥,٧ | ١ | ٢,٩ | ٢,٤٣ | ٠,٧٨ | ٥ |
| ١٢ | تتضمن الخطة التنفيذية للمدرسة البرامج المطلوب تنفيذها. | ٢ | ٨٦ | ١٣ | ٣٧,١ | ١٦ | ٤٥,٧ | ٢ | ٥,٧ | ١ | ٢,٩ | ٢,٤٣ | ٠,٨٥ | ٦ |
| ١٣ | تتضمن الخطة التنفيذية الأنشطة التي تتضمنها برامج المدرسة . | ٣ | ١١,٤ | ١٣ | ٣٧,١ | ١٣ | ٣٧,١ | ٤ | ١١,٤ | ١ | ٢,٩ | ٢,٤٣ | ٠,٩٥ | ٧ |
| ٢٠ | تتسم الخطط التنفيذية لقائد المدرسة بالمرونة، بحيث تسمح بإدراج أهداف وبرامج وأنشطة جديدة واستبعاد غير المناسب منها. | ٥ | ١٤,٣ | ١٠ | ٢٨,٦ | ١٤ | ٤٠,٠ | ٥ | ١٤,٣ | ١ | ٢,٩ | ٢,٣٧ | ١,٠٠ | ٨ |
| ٥ | يشرك قائد المدرسة بعض العاملين في المدرسة في فريق التخطيط لإعداد الخطط التنفيذية. | ٢ | ٥,٧ | ١٢ | ٣٤,٣ | ١٣ | ٣٧,١ | ٨ | ٢٢,٩ | ٠ | ٠,٠ | ٢,٣٣ | ٠,٨٨ | ٩ |

| م | العبارات | درجة الممارسة | | | | | | | | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|------|--------|------|-------|------|------------|-----|---------|--|
| | | كبيرة جداً | | كبيرة | | متوسطة | | قليلة | | قليلة جداً | | الترتيب | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| ١٨ | تتسم الخطط التنفيذية لقائد المدرسة بالواقعية والقابلية للتفيذ. | ٤ | ١١,٤ | ٨ | ٢٢,٩ | ١٥ | ٤٢,٩ | ٧ | ٢٠,٠ | ١ | ٢,٩ | ٠,٩٩ | |
| ٢ | يُشكل قائد المدرسة فريقاً للتخطيط في المدرسة. | ٤ | ٨,٦ | ٧ | ٢٠,٠ | ١٨ | ٥١,٤ | ٧ | ٢٠,٠ | ٠ | ٠,٠ | ٠,٨٦ | |
| ١٩ | تتسم الخطط التنفيذية لقائد المدرسة بالشمول لكافة مجالات المدرسة. | ٤ | ٨,٦ | ٩ | ٢٥,٧ | ١٢ | ٣٤,٣ | ١٠ | ٢٨,٦ | ١ | ٢,٩ | ١,٠١ | |
| ١٠ | يوفر قائد المدرسة المتطلبات التي تحتاجها الخطط التنفيذية للمدرسة. | ٤ | ٨,٦ | ٥ | ١٤,٣ | ٢٠ | ٥٧,١ | ٥ | ١٤,٣ | ٢ | ٥,٧ | ٠,٩٤ | |
| ١٧ | تتضمن خطط المدرسة مؤشرات الأداء وتقييم التنفيذ | ١ | ٢,٩ | ١٢ | ٣٤,٣ | ٨ | ٢٢,٩ | ١٢ | ٣٤,٣ | ٢ | ٥,٧ | ١,٠٣ | |
| ٩ | يحرص قائد المدرسة على جمع المعلومات اللازمة لإعداد الخطط التنفيذية للمدرسة. | ١ | ٢,٩ | ٧ | ٢٠,٠ | ١٦ | ٤٥,٧ | ١٠ | ٢٨,٦ | ١ | ٢,٩ | ٠,٨٥ | |
| ٣ | يحرص قائد المدرسة على إعداد الخطط التنفيذية قبل وقت كافٍ من تاريخ بدئها. | ٢ | ٨,٦ | ٤ | ١١,٤ | ١٦ | ٤٥,٧ | ١٠ | ٢٨,٦ | ٢ | ٥,٧ | ٠,٩٩ | |

| م | العبارات | درجة الممارسة | | | | | | | | | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|------|--------|------|-------|------|------------|------|-----|------|
| | | كبيرة جداً | | كبيرة | | متوسطة | | قليلة | | قليلة جداً | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| ٨ | يُعد قائد المدرسة الخطط التنفيذية في ضوء الخطط الاستراتيجية للمدرسة والمكتب والإدارة والوزارة. | ١ | ٢٠,٩ | ٨ | ٢٢,٩ | ٩ | ٢٥,٧ | ١٣ | ٣٧,١ | ٤ | ١١,٤ | ١٠٥ | ١٠,٥ |
| ٢١ | يُعد قائد المدرسة وفريق التخطيط جدولاً زمنياً لكل خطة يبين عملية التدفق والتتابع بين البرامج والأنشطة والإجراءات. | ٠ | ٠,٠ | ٤ | ١١,٤ | ١٧ | ٤٨,٦ | ١١ | ٣١,٤ | ٣ | ٨,٦ | ٠٨١ | ٠,٨١ |
| ٤ | يراجع قائد المدرسة وفريق التخطيط الخطط التنفيذية بعد الانتهاء منها. | ١ | ٢,٩ | ١ | ٢,٩ | ١٤ | ٤٠,٠ | ١٥ | ٤٢,٩ | ٤ | ١١,٤ | ٥٨٥ | ٥,٨٥ |
| ٢٢ | يُقوم قائد المدرسة وفريق التخطيط بالخطط التنفيذية تقويمياً مستمراً. | ٠ | ٠,٠ | ١ | ٢,٩ | ١٣ | ٣٧,١ | ١٨ | ٥١,٤ | ٣ | ٨,٦ | ٠٦٨ | ٠,٦٨ |
| ٦ | يشرك قائد المدرسة بعض طلاب المدرسة في فريق التخطيط لإعداد الخطط التنفيذية. | ٠ | ٠,٠ | ١ | ٢,٩ | ٣ | ٨,٦ | ١٧ | ٤٨,٦ | ١٤ | ٤٠,٠ | ١٧٤ | ١,٧٤ |

| م | العبارات | درجة الممارسة | | | | | | | | الترتيب | |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|---|--------|---|-------|---|---------|----|
| | | كافية جداً | | كافية | | متوسطة | | ضعيفة | | | |
| | | ع | ب | ع | ب | ع | ب | ع | ب | | |
| ٧ | يشترك قائد المدرسة بعض أعضاء المجتمع المحلي في عضوية فريق التخطيط لإعداد الخطط التنفيذية للمدرسة. | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٢٢ |
| المتوسط الحسابي العام | | | | | | | | | | | |
| | | ٣,٠٠ | ٠,٦٣ | | | | | | | | - |

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن محور درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم يتضمن (٢٢) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (١,٥٧، ٣,٧١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الأولى والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٠) بانحراف معياري (٠,٦٣)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على عدد من العبارات ومنها أن: الخطط التنفيذية لقائد المدرسة تتسم بالمرونة بحيث تسمح بإدراج أهداف وبرامج وأنشطة جديدة واستبعاد غير المناسب منها، وكذلك أن قائد المدرسة يُشرك بعض العاملين في المدرسة في فريق التخطيط لإعداد الخطط التنفيذية، إضافة إلى أن الخطط التنفيذية لقائد المدرسة تتسم بالواقعية والقابلية للتنفيذ، وقيام قائد المدرسة بتشكيل فريق للتخطيط في المدرسة.

وربما تعزو الدراسة ذلك إلى كثرة الأعباء والأعمال المناطة بقائد المدرسة أو قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الخطط، أو ضعف التزام قائد المدرسة وفريق التخطيط بما تتطلبه الخطط التنفيذية من برامج وأنشطة وإجراءات، أو ضعف معرفة بعض قادة المدارس وفريق التخطيط بكيفية إعداد الخطط التنفيذية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات، ومنها نتيجة دراسة ساره العرجاني (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن مديرات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض يمارسن التخطيط المدرسي بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة المنصور (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الثانوية بمحافظة (الرس) يمارسون التخطيط المدرسي بدرجة متوسطة.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشمري (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن واقع التخطيط في برامج التربية الخاصة المدمجة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية.

وقد أوضحت النتائج في الجدول رقم (٧) أن من أبرز العبارات التي تعكس درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم تتمثل في العبارات ذات الأرقام (١)، (١١)، (١٦) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهي (يوجد لدى قائد المدرسة خطة تنفيذية فصلية أو سنوية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٨٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة، على أن قائد المدرسة توجد لديه خطة تنفيذية فصلية أو سنوية.

٢. جاءت العبارة رقم (١١) وهي (تتضمن الخطة التنفيذية الأهداف العامة والمحددة للمدرسة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة، على أن الخطة التنفيذية تتضمن الأهداف العامة والمحددة للمدرسة.

٣. جاءت العبارة رقم (١٦) وهي (تتضمن خطط المدرسة مسؤولية التنفيذ عن البرامج والأنشطة) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة، على أن خطط المدرسة تتضمن مسؤولية التنفيذ عن البرامج والأنشطة.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (٧) أن أقل ثلاث عبارات في محور درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم تتمثل في العبارات ذات الأرقام (٢٢، ٦، ٧) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي (يُقوم قائد المدرسة وفريق التخطيط الخطة التنفيذية تقويماً مستمراً) بالمرتبة العشرين بين العبارات الخاصة، بدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم بمتوسط حسابي (٢,٣٤) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة بين أفراد الدراسة، على أن قائد المدرسة وفريق التخطيط يقومون الخطة التنفيذية تقويماً مستمراً.

٢. جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يشرك قائد المدرسة بعض طلاب المدرسة في فريق التخطيط لإعداد الخطة التنفيذية) بالمرتبة الحادية والعشرين بين العبارات الخاصة، بدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم بمتوسط حسابي (١,٧٤) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يُشرك بعض طلاب المدرسة في فريق التخطيط لإعداد الخطة التنفيذية.

٣. جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يشرك قائد المدرسة بعض أعضاء المجتمع المحلي في عضوية فريق التخطيط لإعداد الخطة التنفيذية للمدرسة) بالمرتبة الثانية والعشرين بين العبارات الخاصة، بدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم بمتوسط حسابي (١,٥٧) وانحراف معياري (٠,٨١)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد الدراسة على أن قائد المدرسة يُشرك بعض أعضاء المجتمع المحلي في عضوية فريق التخطيط لإعداد الخطة التنفيذية للمدرسة.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في

مدارسهم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي

| م | العبارات | درجة الممارسة | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|------|--------|------|-------|-----|------------|-----|
| | | كبيرة جداً | | كبيرة | | متوسطة | | قليلة | | قليلة جداً | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % |
| ١٦ | كثرة الأعباء والأعمال المناطة بقائد المدرسة. | ٢٢ | ٣٢,٩ | ١١ | ٣١,٤ | ٢ | ٥,٧ | ٠ | ٠,٠ | ٠ | ٠,٠ |
| ٦ | قله إشراك العاملين في المدرسة في إعداد الخطط التنفيذية | ١١ | ٣١,٤ | ١٥ | ٤٢,٩ | ٨ | ٢٢,٩ | ١ | ٢,٩ | ٠ | ٠,٠ |
| ١٤ | قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الخطط | ١٣ | ٣٧,١ | ١٤ | ٤٠,٠ | ٤ | ١١,٤ | ١ | ٢,٩ | ٣ | ٨,٦ |
| ٣ | ضعف التزام قائد المدرسة وفريق التخطيط بما تتطلبه الخطط التنفيذية من برامج وأنشطة وإجراءات. | ٥ | ١٤,٣ | ٢١ | ٦٠,٠ | ٩ | ٢٥,٧ | ٠ | ٠,٠ | ٠ | ٠,٠ |
| ١٥ | ضعف معرفة بعض قادة المدارس وفريق التخطيط بكيفية إعداد الخطط التنفيذية. | ١١ | ٣١,٤ | ١٢ | ٣٤,٣ | ٩ | ٢٥,٧ | ٣ | ٨,٦ | ٠ | ٠,٠ |
| ٨ | جنوح الخطط التنفيذية إلى المثالية وعدم الواقعية. | ١٠ | ٢٨,٦ | ١٥ | ٤٢,٩ | ٨ | ٢٢,٩ | ٠ | ٠,٠ | ٢ | ٥,٧ |
| ١٢ | ضعف تقويم قائد المدرسة الثانوية لتنفيذ خطط المدرسة. | ١٠ | ٢٨,٦ | ١٠ | ٢٨,٦ | ١٢ | ٣٤,٣ | ٣ | ٨,٦ | ٠ | ٠,٠ |
| ١ | ضعف اهتمام قائد المدرسة بإعداد الخطط التنفيذية للمدرسة. | ٧ | ٢٠,٠ | ١٣ | ٣٧,١ | ١٣ | ٣٧,١ | ٢ | ٥,٧ | ٠ | ٠,٠ |
| ١ | الانحراف المعياري | ٠,٦١ | | | | | | | | | |
| | المتوسط الحسابي | ٤٥٧ | | | | | | | | | |
| ٢ | الانحراف المعياري | ٠,٨٢ | | | | | | | | | |
| | المتوسط الحسابي | ٤,٠٣ | | | | | | | | | |
| ٣ | الانحراف المعياري | ١,١٩ | | | | | | | | | |
| | المتوسط الحسابي | ٣,٩٤ | | | | | | | | | |
| ٤ | الانحراف المعياري | ٠,٦٣ | | | | | | | | | |
| | المتوسط الحسابي | ٢,٨٩ | | | | | | | | | |
| ٥ | الانحراف المعياري | ٠,٩٦ | | | | | | | | | |
| | المتوسط الحسابي | ٢,٨٩ | | | | | | | | | |
| ٦ | الانحراف المعياري | ١,٠٢ | | | | | | | | | |
| | المتوسط الحسابي | ٢,٨٩ | | | | | | | | | |
| ٧ | الانحراف المعياري | ٠,٩٧ | | | | | | | | | |
| | المتوسط الحسابي | ٢,٧٧ | | | | | | | | | |
| ٨ | الانحراف المعياري | ٠,٨٦ | | | | | | | | | |
| | المتوسط الحسابي | ١,٧١ | | | | | | | | | |

| م | العبارات | درجة الممارسة | | | | | | | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|------|--------|------|-------|------|------------|------|
| | | كبيرة جداً | | كبيرة | | متوسطة | | قليلة | | قليلة جداً | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % |
| | | | | | | | | | | | |
| ٥ | ضعف الموازنة بين الخطط التنفيذية والخطط الاستراتيجية للمدرسة والإدارة والوزارة. | ٧ | ٢٠,٠ | ١٦ | ٤٥,٧ | ٨ | ٢٢,٩ | ٣ | ٨,٦ | ١ | ٢,٩ |
| ٧ | ضعف الاهتمام بإعداد الجداول الزمنية التي تساعد على متابعة إنجاز الخطط التنفيذية. | ٤ | ١١,٤ | ١٦ | ٤٥,٧ | ١١ | ٣١,٤ | ٤ | ١١,٤ | ٠ | ٠,٠ |
| ٩ | جمود بعض الخطط التنفيذية وضعف المرونة فيها. | ٧ | ٢٠,٠ | ١١ | ٣١,٤ | ١٣ | ٣٧,١ | ٣ | ٨,٦ | ١ | ٢,٩ |
| ١١ | ضعف متابعة قائد المدرسة الثانوية لتنفيذ خطط المدرسة. | ٤ | ١١,٤ | ١٥ | ٤٢,٩ | ١٣ | ٣٧,١ | ٢ | ٥,٧ | ١ | ٢,٩ |
| ٢ | عدم وجود فريق لإعداد الخطط التنفيذية في المدرسة. | ١٠ | ٢٨,٦ | ٥ | ١٤,٣ | ١٣ | ٣٧,١ | ٥ | ١٤,٣ | ٢ | ٥,٧ |
| ١٣ | قلة الإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط. | ٧ | ٢٠,٠ | ١٣ | ٣٧,١ | ٤ | ١١,٤ | ٦ | ١٧,١ | ٥ | ١٤,٣ |
| ١٠ | عدم شمولية الخطط التنفيذية لجميع مجالات المدرسة. | ٢ | ٥,٧ | ١٢ | ٣٤,٣ | ١٣ | ٣٧,١ | ٦ | ١٧,١ | ٢ | ٥,٧ |
| ٤ | صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطط التنفيذية للمدرسة. | ٢ | ٥,٦ | ٨ | ٢٢,٩ | ٧ | ٢٠,٠ | ١٣ | ٣٧,١ | ٤ | ١١,٤ |
| - | المتوسط الحسابي العام | ٣,٦٨ | ٠,٥٢ | | | | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن محور المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في

ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم يتضمن (١٦) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٨٠، ٤,٥٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٦٨) بانحراف معياري (٠,٥٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، ومن أبرز تلك المعوقات (كثرة الأعباء والأعمال المناطة بقائد المدرسة، وكذلك قلة إشراك العاملين في المدرسة في إعداد الخطط التنفيذية، إضافة إلى قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الخطط، وضعف التزام قائد المدرسة وفريق التخطيط بما تتطلبه الخطط التنفيذية من برامج وأنشطة وإجراءات، وكذلك ضعف معرفة بعض قادة المدارس وفريق التخطيط بكيفية إعداد الخطط التنفيذية).

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات ومنها نتيجة دراسة العتيبي (١٤٣١هـ) التي توصلت إلى وجود معوقات للتخطيط المدرسي بدرجة كبيرة، ونتيجة دراسة آل معدي (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن درجة مشكلات التخطيط المدرسي في المدارس المتوسطة في مدينة الرياض جاءت بدرجة كبيرة، ونتيجة دراسة المنصور (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على معوقات التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية في محافظة (الرس)، ونتيجة دراسة الشمري (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية على معوقات التخطيط في برامج التربية الخاصة المدمجة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

كما أوضحت النتائج في الجدول رقم (٨) أن أبرز العبارات التي تعكس المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم تتمثل في العبارات ذوات الأرقام (١٦، ٦، ١٤) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهم، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٦) وهي: (كثرة الأعباء والأعمال المناطة بقائد المدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٧) وانحراف معياري (٠,٦١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن كثرة الأعباء والأعمال المناطة بقائد المدرسة من

المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وربما يُعزى ذلك إلى كثرة البرامج والأنشطة والفعاليات والتعاميم التي ترد لقائد المدرسة من مكتب التعليم والتي تطالبه بالتنفيذ العاجل، مما قد يشغله عن ممارسة التخطيط التنفيذي بالصورة المرجوة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل معدي (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أنّ كثرة مهام وأعمال المدير من مشكلات التخطيط المدرسي في مدارس المرحلة المتوسطة الأهلية بمدينة الرياض.

٢. جاءت العبارة رقم (٦) وهي: (قلة إشراك العاملين في المدرسة في إعداد الخطط التنفيذية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أنّ قلة إشراك العاملين في المدرسة في إعداد الخطط التنفيذية من المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وقد تعزو الدراسة ذلك إلى رغبة قائد المدرسة في عدم إشغال المعلمين بعملية التخطيط لكثرة أعبائهم الوظيفية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل معدي (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أنّ ضعف مشاركة منسوبي المدرسة في وضع الخطة من مشكلات التخطيط المدرسي في مدارس المرحلة المتوسطة الأهلية بمدينة الرياض.

٣. جاءت العبارة رقم (١٤) وهي: (قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الخطط) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (١,١٩)، وهذا يدل على أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أنّ قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الخطط من المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم؛ وربما يُعزى ذلك إلى محدودية الميزانية التي تعاني منها الوزارة والدولة عمومًا نتيجة للظروف الاقتصادية وانخفاض أسعار البترول، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أثير الشمري (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أنّ المشكلات المتعلقة بالنواحي المالية والمادية من أبرز مشكلات التخطيط التي تواجه مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (٨) أنّ أقل ثلاث عبارات بمحور المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم تتمثل في العبارات ذوات الأرقام (١٣، ١٠، ٤) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: (قلة الإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط) بالمرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٣٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قلة الإمكانيات البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط من المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وترى الدراسة أن ذلك ربما يعود إلى وفرة العاملين في المدارس في الغالب، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أثير الشمري (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أن المشكلات المتعلقة بالعنصر البشري من أبرز مشكلات التخطيط التي تواجه مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل.

٢. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: (عدم شمولية الخطط التنفيذية لجميع مجالات المدرسة) بالمرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن عدم شمولية الخطط التنفيذية لجميع مجالات المدرسة من المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وهذه النتيجة تدل أيضاً على وجود نوع من الاهتمام لدى قادة المدارس على شمول خططهم التنفيذية لجميع مجالات المدرسة.

٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطط التنفيذية للمدرسة) بالمرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (١,١٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطط التنفيذية للمدرسة من المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وقد يعزى ذلك إلى وجود قاعدة البيانات لدى الوزارة والتي تغذي المدارس بالمعلومات اللازمة للتخطيط التنفيذي.

السؤال الثالث: ما المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي

في مدارسهم من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن السؤال حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم

| م | العبارات | درجة الممارسة | | | | | | | | | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|--------|------|-------|------|------------|-----|-------------------|---------|-------|---|
| | | كثيرة جدًا | | متوسطة | | قليلة | | قليلة جدًا | | الانحراف المعياري | الترتيب | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | | | | |
| ٢ | تحفيز قادة المدارس المهتمين بالتخطيط التنفيذي | ٢٦ | ٧٤,٣ | ٨ | ٢٢,٩ | ١ | ٢,٩ | ٠ | ٠,٠ | ٠ | ٠,٠ | ٠,٠٥٢ | ١ |
| ١ | تصميم برامج تدريبية لقادة المدارس تتعلق بالتخطيط التنفيذي. | ٢٦ | ٧٤,٣ | ٧ | ٢٠,٠ | ١ | ٢,٩ | ١ | ٢,٩ | ٠ | ٠,٠ | ٠,٠٧٨ | ٢ |
| ٤ | مساعدة قادة المدارس على توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للخطة التنفيذية. | ٢٢ | ٦٢,٩ | ١١ | ٣١,٤ | ٢ | ٥,٧ | ٠ | ٠,٠ | ٠ | ٠,٠ | ٠,٠٦١ | ٣ |
| ١١ | مراعاة قائد المدرسة للواقعية عند وضع الخطط التنفيذية للمدرسة. | ٢٠ | ٥٧,١ | ١٤ | ٤٠,٠ | ١ | ٢,٩ | ٠ | ٠,٠ | ٠ | ٠,٠ | ٠,٠٥٦ | ٤ |
| ١٢ | مراعاة قائد المدرسة للمرونة عند وضع الخطط التنفيذية للمدرسة. | ٢٢ | ٦٢,٩ | ١٠ | ٢٧,٦ | ٣ | ٨,٦ | ٠ | ٠,٠ | ٠ | ٠,٠ | ٠,٠٦٦ | ٥ |
| ٥ | تزويد قادة المدارس بالمعلومات المتعلقة بخططهم التنفيذية. | ٢١ | ٦٠,٠ | ١١ | ٣١,٤ | ٣ | ٨,٦ | ٠ | ٠,٠ | ٠ | ٠,٠ | ٠,٠٦٦ | ٦ |
| ٦ | تبادل الزيارات بين قادة المدارس للاستفادة من التجارب الناجحة للخطة التنفيذية. | ٢٣ | ٦٥,٧ | ٧ | ٢٠,٠ | ٤ | ١١,٤ | ١ | ٢,٩ | ٠ | ٠,٠ | ٠,٠٨٧ | ٧ |

| م | العبارات | درجة الممارسة | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|------|--------|------|------------|------|---|-----|
| | | كبيرة جداً | | كبيرة | | متوسطة | | قليلة جداً | | | |
| | | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | | |
| 10 | الحرص على تقويم الخطط التنفيذية تقويمياً مستمراً. | 16 | 50.7 | 13 | 37.1 | 5 | 14.3 | 0 | 0 | 1 | 2.9 |
| 8 | إسهام المشرفين التربويين في مراجعة وتحكيم الخطط التنفيذية للمدارس التي يشرفون عليها. | 16 | 50.7 | 12 | 34.3 | 5 | 14.3 | 2 | 5.7 | 0 | 0 |
| 3 | تزويد قادة المدارس بنماذج من الخطط التنفيذية. | 18 | 51.4 | 9 | 25.7 | 5 | 14.3 | 3 | 8.6 | 0 | 0 |
| 9 | تكثيف المشرفين التربويين متابعتهم لقادة المدارس لتنفيذ خطط المدرسة. | 13 | 37.1 | 15 | 42.9 | 6 | 17.1 | 1 | 2.9 | 0 | 0 |
| 7 | التخفيف من أنصبة المعلمين المشاركين في فريق التخطيط التنفيذي في المدرسة. | 14 | 40.0 | 7 | 20.0 | 8 | 22.9 | 5 | 14.3 | 1 | 2.9 |
| - | المتوسط الحسابي العام | 0.46 | 4.38 | | | | | | | | |

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن محور المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم يتضمن (12) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.71، 3.80)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.38) بانحراف معياري (0.46)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس

الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، ومن أبرز تلك المقترحات: (تحفيز قادة المدارس المهتمين بالتخطيط التنفيذي، وكذلك تصميم برامج تدريبية لقادة المدارس تتعلق بالتخطيط التنفيذي، إضافة إلى مساعدة قادة المدارس على توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للخطط التنفيذية، ومراعاة قائد المدرسة للواقعية عند وضع الخطط التنفيذية للمدرسة، وكذلك مراعاة قائد المدرسة للمرونة عند وضع الخطط التنفيذية للمدرسة).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أثير الشمري (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على مقترحات التغلب على مشكلات التخطيط التي تواجه مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل، ونتيجة دراسة الشمري (١٤٣٧هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً على مقترحات تفعيل التخطيط في برامج التربية الخاصة المدمجة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

كما أوضحت النتائج في الجدول رقم (٩) أن أبرز العبارات التي تعكس المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم تتمثل في العبارات ذوات الأرقام (٢، ١، ٤) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي: (تحفيز قادة المدارس المهتمين بالتخطيط التنفيذي) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٧١) وانحراف معياري (٠,٥٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تحفيز قادة المدارس المهتمين بالتخطيط التنفيذي من المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم؛ وربما يعزى ذلك إلى إدراك مشرقي القيادة المدرسية لأهمية الحوافز بأنواعها ودورها في حث قادة المدارس على ممارسة التخطيط التنفيذي.

٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي: (تصميم برامج تدريبية لقادة المدارس تتعلق بالتخطيط التنفيذي) بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤,٦٦) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تصميم برامج تدريبية لقادة المدارس تتعلق بالتخطيط التنفيذي من المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وترى الدراسة أن ذلك سيُسهم - بإذن الله - في الحد من أحد أبرز المعوقات وهو ضعف معرفة بعض قادة المدارس وفريق التخطيط بكيفية إعداد الخطط التنفيذية.

٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (مساعدة قادة المدارس على توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للخطط التنفيذية) بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٤,٥٧) وانحراف معياري (٠,٦١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن مساعدة قادة المدارس على توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للخطط التنفيذية من المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، ورأي أفراد الدراسة في هذه النتيجة ينسجم مع رأيهم عن المعوقات، حيث اتضح من نتائج الدراسة أن قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الخطط من المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارستهم للتخطيط التنفيذي في مدارسهم بدرجة كبيرة.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (٩) أن أقل ثلاث عبارات بمحور المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم تتمثل في العبارات ذوات الأرقام (٣، ٩، ٧) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣) وهي: (تزويد قادة المدارس بنماذج من الخطط التنفيذية) بالمرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن تزويد قادة المدارس بنماذج من الخطط التنفيذية من المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وترى الدراسة أن ذلك سيُسهم -بإذن الله- في الحد من أحد أبرز المعوقات التي أيدها أفراد الدراسة بدرجة كبيرة وهو ضعف معرفة بعض قادة المدارس وفريق التخطيط بكيفية إعداد الخطط التنفيذية.

٢. جاءت العبارة رقم (٩) وهي: (تكثيف المشرفين التربويين متابعتهم لقادة المدارس لتنفيذ خطط المدرسة) بالمرتبة الحادية عشرة، بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٨١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن تكثيف متابعة المشرفين التربويين لقادة المدارس لتنفيذ خطط المدرسة من المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التنفيذي في مدارسهم، وترى الدراسة أن ذلك سيُسهم -بإذن الله- في حث قادة المدارس على متابعة تنفيذ الخطط التي يعدونها وكذلك تقويمها.

٣. جاءت العبارة رقم (٧) وهي: (التخفيف من أنصبة المعلمين المشاركين في فريق التخطيط

التفذي في المدرسة) بالمرتبة الثانية عشرة، بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,٢١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن التخفيف من أنصبة المعلمين المشاركين في فريق التخطيط التفذي في المدرسة من المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية للتخطيط التفذي في مدارسهم، وترى الدراسة أن ذلك سيُسهم -بإذن الله- في زيادة إشراك العاملين في المدرسة في عمليات التخطيط التفذي لها.

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها:

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

١. موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على أن قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض يمارسون التخطيط التفذي في مدارسهم.
٢. موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض في ممارستهم للتخطيط التفذي، ومن أبرز تلك المعوقات كثرة الأعباء والأعمال المناطة بقائد المدرسة، وقلة إشراك العاملين في المدرسة في إعداد الخطط التفذية، وقلة الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ الخطط.
٣. موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة جداً على المقترحات المناسبة لتفعيل ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة الرياض للتخطيط التفذي في مدارسهم، ومن أبرز تلك المقترحات تحفيز قادة المدارس المهتمين بالتخطيط التفذي، وتصميم برامج تدريبية لقادة المدارس تتعلق بالتخطيط التفذي.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي نُوصِّل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

١. تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في مجال التخطيط التفذي.
٢. التحفيز المادي والمعنوي لقادة المدارس الثانوية الذين يمارسون التخطيط التفذي، كتشجيع لهم على ممارستهم له، وتحفيز القادة الآخرين على ممارسته.

٣. تخفيف الأعباء الإدارية المناطة بقائد المدرسة الثانوية، لإتاحة الفرصة له للقيام بعمليات التخطيط التنفيذي.
٤. توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للخطة التنفيذية.
٥. حثُّ قادة المدارس الثانوية على زيادة إشراك العاملين في المدرسة وأولياء الأمور والطلاب في إعداد الخطة التنفيذية للمدرسة.
٦. حثُّ قادة المدارس الثانوية على الالتزام بما تتطلبه الخطة التنفيذية من برامج وأنشطة وإجراءات.

المراجع:

المراجع العربية:

- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (١٤٣٨هـ). إحصائية أعداد مشرفي القيادة المدرسية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. إحصائية غير منشورة من إعداد قسم الإدارة المدرسية.
- الحر، عبدالعزيز (١٤٣٠هـ). التخطيط الاستراتيجي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الحربي، محمد (١٤٢٦هـ). ممارسات التخطيط لمديري المدارس الثانوية الحكومية وما ينبغي أن تكون عليه في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- السكارنة، بلال (١٤٣٦هـ). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشمري، أثير (٢٠١٢م). مشكلات التخطيط التي تواجه مديرات المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الشمري، عبدالله (١٤٣٧هـ). واقع التخطيط في برامج التربية الخاصة المدمجة في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨م). خطط وبرامج العمل. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ذيب (١٤٣١هـ). معوقات التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- العجمي، محمد (١٤٣٠هـ). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع.
- العرجاني، سارة (١٤٣٣هـ). واقع ومعوقات ممارسة مديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض

- للتخطيط المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- العسكر، عبدالعزيز وفراج، فؤاد والمنصور، عبدالله والجنوبي، منصور والأختر، محمد (١٤٣١هـ). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. وزارة التربية والتعليم. الرياض.
- آل عوشن، ماجد (١٤٣٢هـ). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. الرياض: مكتبة جرير.
- آل عوشن، ماجد (١٤٣٣هـ). التخطيط التشغيلي. خطوات عملية لكتابة الخطة التشغيلية. الرياض: مكتبة جرير.
- أبو عيشة، غيداء (٢٠٠٧م). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح: فلسطين.
- القيوتي، محمد (٢٠٠٩م). مبادئ الإدارة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٦م). التخطيط التنفيذي خدمة الأهداف الاستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المبعوث، محمد (١٤٣٤هـ). التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بنى مرتضى، أحمد والمخلافي، محمد والشمري، خالد (١٤٣٧هـ). أسس الإدارة التعليمية. الدمام: مكتبة المتنبى.
- المصري، مصطفى (٢٠١٥م). التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- آل معدي، سعيد (١٤٣٣هـ). بعض مشكلات التخطيط في الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة الأهلية للبنين في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- المنصور، خالد (١٤٣٣هـ). واقع التخطيط المدرسي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها والمشرفين التربويين في محافظة الرس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢م). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المراجع الأجنبية: References:

- Aruhu, S & Giles, D. (2011) *Exploring factors that Influence school planning in community high schools in the Solomon Islands: Principals' perspectives*. Waikato Journal of Education. Volume 16 Issue 2: 2011. Hamilton, New Zealand.
- Bowhill. B. (2008). *Business Planning and Control*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Bratton, J & Gold. (2012) *Strategic human resource management*. PALGRAVE MACMILLAN. UK. Hampshire RG21 6XS.
- Gbenu, J. P. (2012) *Educational Planning and Local Community Development in Nigeria*. Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS) 3(6): 850-855. (ISSN:2141-6990).
- Ololube , N & Kpolovie, p. (2013) "*Literature and Focus Group Analysis of Approaches and Obstacle to Effective Educational planning in Higher Education in An Emerging Economy*". International Journal of Scientific Research in Education. SEPTEMBER 2013, Vol. 6 (3). 233 -254.
- Robbins. S & Coulter. M. (2014) *Management*. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate. Harlow. Essex CM20 2JE. England.