مهارات التخطيط التشغيلي
لدي مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض

إعـــداد

د/ متعب بن عبدالمحسن بن زيد الحمادي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد– قسم الإدارة التربوية

كلية التربية– جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

مهارات التخطيط التشغيلي لدي مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض

د/ متعب بن عبدالمحسن بن زيد الحمادي*

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مهارات التخطيط التشغيلي لدي مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض، من خلال تحديد مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس ومن ثم قياس درجة توفر هذه المهارات والكشف عن متطلبات توفرها لديهم، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج المختلط بتصميمه التتابعي الاستكشافي حيث تم توظيف أسلوب مسح الخبراء في المرحلة الأولى من الدراسة وذلك باستخدام استبانة شبه مغلقة، وفي المرحلة الثانية استخدم الباحث الاستبانة؛ وتكونت عينة الدراسة في المرحلة الأولى من (٢١) خبير في مجال الإدارة المدرسية، و(٣٢) من مشرفي الإدارة المدرسية في المكاتب التابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض في مرحلة الدراسة الثانية؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تحديد مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس وعددها (٢٢) مهارة، وكان من أبرزها من وجهة نظر الخبراء: تحديد أولويات الخطة التشغيلية بإتقان، ومتابعة تنفيذ الخطة بشكل منتظم، واستخدام البيانات بفاعلية لدعم عمليات التخطيط التشغيلي؛ كما توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس بمدينة الرياض كانت متوسطة؛ كما كشفت الدراسة عن أن متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى المديرين كانت بدرجة مرتفعة وكان من أبرز المهارات من وجهة نظر أفراد الدراسة هي: تعزيز الجانب الاتصالي لدى مدير المدرسة من خلال الدورات والخبرات، وإتاحة دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال قيادة فرق العمل، وتوفير نماذج متميزة لخطط تشغيلية من مدارس نظيرة؛ وقد قدمت الدراسة عدة توصيات في ضوء نتائجها ومن أهمها: أن تتضمن الخطط الاستراتيجية لوزارة التعليم ومكاتب التعليم أهدافًا ومؤشرات أداء على مستوى المدارس حتى يتم تعزيز دور المدرسة في تحقيق التنمية الوطنية، وكذلك تضمين مهارة التخطيط التشغيلي ضمن مهارات وكفاءات مديري المدارس عند التعيين والاختيار.

الكلمات المفتاحية: التخطيط التشغيلي، التخطيط المدرسي، مهارات مديري المدارس.

* **د/ متعب بن عبدالمحسن بن زيد الحمادي:** أستاذ الإدارة التربوية المساعد– قسم الإدارة التربوية– كلية التربية– جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

The operational planning skills of school principals in public schools in Riyadh

Dr. Muteb Alhammadi
Department of Educational Administration, College of Education,
Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

Abstract

This study aimed to identify the operational planning skills of school principals in public schools in Riyadh. It focused on determining the essential operational planning skills required for school principals, assessing the degree to which these skills are available, and identifying the necessary requirements for their availability. To achieve this, a mixed-methods approach with an exploratory sequential design was used. In the first phase, an expert survey method was employed using a semi-closed questionnaire, while in the second phase, a questionnaire was used. The first phase sample consisted of (21) experts in school management, while the second phase sample included (34) school management supervisors from the General Directorate of Education in Riyadh. The study identified (22) operational planning skills required for school principals. The key skills highlighted by experts included effectively setting priorities for the operational plan, regularly monitoring its implementation, and using data efficiently to support planning processes. The study found that the availability of these skills among school principals in Riyadh was moderate. Furthermore, the requirements for the availability of operational planning skills were high. The most significant requirements, according to study participants, included enhancing communication skills through training and experiences, providing leadership training courses for school principals, and offering exemplary operational plan models from other schools. Based on the findings, the study recommended that the Ministry of Education's strategic plans should include performance indicators at the school level to enhance schools' role in national development. It also suggested integrating operational planning skills as part of the competencies for school principals during recruitment and selection processes.

Keywords: Operational planning, school planning, school principals' skills.

المقدمة:

يعتبر التخطيط من أهم العمليات الإدارية التي تحتاجها المنظمات، وازدادت أهميته خلال العقود الأخيرة نظرًا لزيادة حجم توقعات أصحاب المصلحة والمستفيدين وتنوعها ونوعيتها، وتعود كفاءة المنظمة وقدرتها على تلبية هذه التوقعات إلى الكفاءات الإدارية المجمعة التي تمكنها من الوفاء بتلك التوقعات.

ويعد التخطيط من أهم المواضيع التي تناولتها أدبيات الإدارة الحديثة نظراً لملامسته لجميع العمليات والوظائف الإدارية؛ حيث يعتبر أداة فاعلة يعتمد عليها لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها؛ فالتخطيط ليس مجرد صياغة لأهداف مستقبلية أو إعادة ترتيب الأعمال الروتينية ووضعها في قائمة أعمال يومية، بل يشتمل على تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وينظم قيادة التغيير الاستراتيجي فيها ويضمن تحقيق ذلك من خلال خطط متعددة المستويات بعيدة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى؛ وليس هذا فحسب فمن خلال التخطيط تستطيع المنظمة إلى أن تتنبأ بالتغيرات والمخاطر المحتملة وتخطط لها وتقلل من تأثيرها (الكرخي، ٢٠١٤؛ Simerson, 2011).

ويلعب التخطيط التعليمي دورًا أساسيًا في نهضة التعليم على المستوى الوطني فهو يوجه السياسات التعليمية بما يضمن رشاقة تنظيمية تلبي الاحتياجات وتتواءم مع التطلعات؛ كما يضمن التخطيط التعليمي توجيه الموارد المالية والمادية والبشرية نحو تحقيق المستهدفات التعليمية؛ فهو يساعد على إعادة ترتيب الأولويات التعليمية وتوجيه الموارد نحوها بما يضمن جودة التعليم وكفاءته (Carvalho, 2023).

فالتخطيط التعليمي في المملكة العربية السعودية ذو أهمية خاصة نظرًا للطموحات الوطنية متمثلةً برؤية المملكة ٢٠٣٠؛ فالتخطيط التعليمي يمكن قطاع التعليم من مواءمة مستهدفاته مع مستهدفات الرؤية، ويمكنه من وضع رؤية مستقبلية تتماشى مع التوقعات الوطنية، وتنسجم مع خطط كافة القطاعات الخدمية؛ بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط يمكن قطاع التعليم من عقد شراكات استراتيجية مع القطاعين الخاص والغير ربحي بما يسهم في تحسين نواتج التعلم وتلبية احتياجات سوق العمل وتحقيق تنافسية المورد البشري السعودي؛ كما أن التخطيط يمكن قطاع التعليم من قياس الأداء الدوري ومواءمة مؤشراته مع المؤشرات الدولية ليدعم التنافسية والتموضع الدولي للتعليم في المملكة وذلك وفقًا لمستهدفات الرؤية (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦؛ برنامج تنمية القدرات البشرية، ٢٠٢١).

واستجابة لذلك أطلقت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية العديد من الاستراتيجيات الوطنية التي تهدف إلى تطوير التعليم العام والجامعي والمهني وذلك خلال السنوات الماضية؛

وكان من أهم هذه الاستراتيجيات هي خطة وزارة التعليم ٢٠٢٠، حيث إن من أهم توجهاتها دعم التنافسية للمورد البشري السعودي وتحسين موقع التعليم عالميًا (وزارة التعليم، ٢٠٢٤)، كما تم إطلاق استراتيجية التحول نحو التخصيص والذي كان من أهدافها منح المدارس المزيد من الصلاحيات التي تعزز من أداء المدرسة لدورها (العمري، ٢٠٢٤)، وعلى الرغم من أهمية هذه الخطوة إلا أنها تضيف مهامًا إضافية على مديري المدارس والتي تتطلب تغيرات في مصفوفة الكفاءات والجدارات الوظيفية لهؤلاء المديرين.

فمن خلال أهمية التخطيط التعليمي، وتوجه وزارة التعليم نحو التخطيط والاهتمام به وكذلك التطور الملحوظ في السياسات والاتجاه نحو التخصيص، بما يضع أعباءً إضافية على مدير المدرسة التي تحتم عليه اكتساب مهارات التخطيط التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة؛ فمن هنا يتوجب الاهتمام بالتخطيط المدرسي ودراسة ممكناته وذلك نظرًا للدور المهم الذي تلعبه المدرسة في تحقيق المستهدفات الوطنية.

مشكلة الدراسة:

إن التخطيط المدرسي يعد من أهم الممكنات التي تمكن مدير المدرسة من أداء مهمته والاستجابة بفاعلية نحو التوقعات التي تم إبرازها آنفًا، فهو ينقل الإدارة المدرسية من إدارة تعمل وفقًا للظروف الراهنة passive إلى إدارة فعالة ونشطة active تتنبأ بالظروف، بل وتسعى إلى إيجاد الظروف الملائمة التي تمكنها من تحقق الأهداف؛ فالتخطيط المدرسي الفعال يمكن مدير المدرسة من بناء خطط تتواءم مع توجهات رؤية ٢٠٣٠ وتوجهات وزارة التعليم بما يحقق الشراكة الاستراتيجية بين المدرسة كوحدة تنظيمية مهمة في الهيكل التعليمي ووزارة التعليم، كما يضمن التخطيط المدرسي الاستغلال الأمثل للموارد ويوجهها توجيها صحيحًا نحو تحقيق العملية التعليمية.

فيعد التخطيط المدرسي ذو أهمية عالية لأنه يساعد في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المدرسة، فكشفت دراسة الحراصي وزيان ويوسف (٢٠١٩) عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عالية للتخطيط المدرسي على جودة الأداء المدرسي، كما بينت نتائج دراسة الخليوي والعريفي والحربي (٢٠١٩) عن علاقة ذي دلالة إحصائية بين التخطيط المدرسي ومستوى التميز الإداري المدرسي، كما توصلت دراسة الرواحية والذهلي واليحمدي (٢٠٢٣) عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس للتخطيط المدرسي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين؛ وأظهرت دارسة الخليوي والعتيبي والحبشان (٢٠١٧) عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة مديرات المدارس للتخطيط التشغيلي والشفافية الإدارية، حيث تبين أن التخطيط التشغيلي يعتبر أداة فاعلة في إيجاد إدارة مدرسية شفافة ومنظمة، حيث يمكن التخطيط

التشغيلي الإدارة المدرسية من تحديد الإجراءات والعمليات بصورة واضحة ومحددة تضمن من خلالها الشفافية والوضوح.

وعلى الرغم من أهمية التخطيط التشغيلي إلا أن هناك العديد من الدراسات التي كشفت عن تدني في مهارات التخطيط لدى مديري المدارس كدراسة التويجري (٢٠١٧)، ودراسة السلمى (Alsalma, 2023)، ودراسة الرويلي (٢٠١٥)؛ كما كشفت دراسة حكمي (٢٠٢١) عن وجود معوقات في التخطيط لدى مديري المدارس وخصوصًا تلك المعوقات التي لها علاقة بإعداد الخطة وتنفيذها ومتابعتها.

وقد أوصت بعض الدراسات بأهمية تقديم الدعم الاستشاري لمديري المدارس عند إعداد الخطة التشغيلية كدراسة الفضلي والعقيلي (٢٠١٧)، وكذلك دراسة الزهراني (٢٠١٨) التي أوصت بإخضاع مديري المدارس لورش العمل والدورات التدريبية التي تطور من مهارات التخطيط التشغيلي لديهم.

ومن خلال مراجعة الدراسات التي تناولت التخطيط التشغيلي يتضح بأن مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس لم تحض بأي دراسة في المملكة العربية السعودية تحدد هذه المهارات، ومن ثم تبين درجة توفرها وتكشف عن متطلبات ذلك؛ مما يؤكد على أهمية دراسة هذا الموضوع.

أسئلة البحث:

١. ما مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض، من وجهة نظر الخبراء؟
٢. ما درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟
٣. ما متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

أهداف البحث:

١. تحديد مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر الخبراء.
٢. التعرف على درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.
٣. الكشف عن متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- **الأهمية العلمية:**

١. إبراز موضوع التخطيط التشغيلي بوصفه موضوعًا من المواضيع المهمة في الإدارة المدرسية وتسليط الضوء عليه.
٢. تفتح الدراسة آفقًا للبحث العلمي في موضوع التخطيط التشغيلي المدرسي وتطبيقاته.
٣. إثراء المكتبة الوطنية والعربية فيما يخص التخطيط التشغيلي المدرسي

- **الأهمية العملية:**

١. يوفر البحث قائمة بمهارات التخطيط التشغيلي اللازمة لمديري المدارس، فقد تكون هذه المهارات جزء من مدخلات المعايير المهنية لمديري المدراس.
٢. قد يتبنى صانعوا القرار هذه المهارات كأداة لقياس الاحتياجات التدريبية للتخطيط التشغيلي المدرسي والتعليمي، ويبنى في ضوء ذلك البرامج والحقائب التدريبية.
٣. تساهم نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس، مما قد يؤدي إلى مزيد من الاهتمام بهذا الجانب.

حدود البحث:

في هذا الجزء سيتم إبراز حدود الدراسة والتي تمثلت فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية في مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس، من حيث: تحديد المهارات، وقياس درجة التوفر لدى المديرين، والكشف عن متطلبات توفرها.
- **الحدود البشرية:** مشرفي الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بمدينة الرياض بمدارس البنين.
- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في مكاتب التعليم التابعة لإدارة التعليم بمدينة الرياض، أقسام البنين.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي١٤٤٥-١٤٤٦هـ.

مصطلحات البحث:

- **التخطيط التشغيلي:** هو "عملية اختيار أفضل البرامج والنشاطات والإجراءات الواجب القيام بها داخل المدرسة لتحقيق الرؤى والأهداف التربوية، وتحديد كيفية الإنجاز، واختيار الكوادر والإمكانات اللازمة للتنفيذ، ووضع معايير وآليات المتابعة والتقويم لفترة زمنية محددة" (الشريف، ١٤٤٣، ص٤٠).

ويعرفه الباحث إجرائيًا: هو العمليات المنظمة التي يجريها مدير المدرسة للإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التعليمية والوطنية من خلال أهداف وبرامج وأنشطة ومؤشرات أداء.

– **مهارات التخطيط التشغيلي:** هي مجموعة من المعارف والكفاءات والخبرات التي تمكن مدير المدرسة من إتقان كافة عمليات التخطيط التشغيلي.

الإطار النظري:

مقدمة:

يعتبر التخطيط التشغيلي من أهم أدوات مدير المدرسة التي يستطيع من خلالها أن يقود دفة العمليات المدرسية بتميز وإتقان، حيث إن بيئة التعليم – وخصوصًا التعليم العام – في القرن الحادي والعشرين تتطلب التخطيط المسبق والمتقن الذي يلتفت لأدق التفاصيل، وفي الوقت نفسه يوائم الأعمال المدرسية اليومية مع مستهدفات استراتيجية سواء على مستوى المدرسة أو إدارة التعليم أو وزارة التعليم أو على مستوى الوطن، في هذا القسم من الدراسة سيتم تناول مفهوم التخطيط التشغيلي، وأهميته وأهدافه ومكوناته والمهارات المتصلة به.

مفهوم التخطيط التشغيلي وأهميته:

التخطيط هو أول وظيفة من وظائف الإدارة، وهو أحد الكفايات الأساسية التي ينبغي على مدير المدرسة أن يكون متقن لها من أجل أن يقوم بعمله بشكل يضمن تحقيق الأهداف، ويعرف على أنه: "عملية منظمة ومستمرة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمدرسة واتخاذ التدابير والاجراءات لتحقيق غايات وأهداف المدرسة في تعليم النشء وخدمة المجتمع من خلال خطة سنوية تشمل مجموعة من البرامج" (الشريف، ١٤٤٣، ص. ٤٠–٤١)، وتعرف الخطة التشغيلية على أنها "عبارة عن وثيقة مكتوبة يتحدد بها وتتضمن تفصيلات عن الاستراتيجيات التنفيذية والمهام التي تريد المؤسسة القيام بها والأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ هذه المهام وتحقيقها والتي ترتبط بفترة زمنية محددة تستطيع المؤسسة/المدرسة من خلال اتباعها وتنفيذها بدقة من تحقيق أهدافها وغاياتها، ومن ثم رسالتها ورؤيتها" (عطية، ٢٠١٧، ص١٩٥).

وبعد تحرير المصطلح فإنه من الأمور التي تبرز عند الحديث عن التخطيط مسألة الفرق بين مستويات التخطيط، ويعتبر الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي أحد القضايا في الإدارة التي يتم الخلط بينها نظرًا إلى صعوبة مفهوم التخطيط وحداثته في الميدان التعليمي والمدرسي (عطية، ٢٠١٧، ص١٥)، ويزداد الأمر تعقيدًا في المجال التعليمي حيث ترد مصطلحات التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي والتخطيط المدرسي سواءً على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي أو أحيانًا التكتيكي، وحيث إن ربط مستوى التخطيط (الاستراتيجي أو

التشغيلي) بالمستوى الإداري (التربوي، التعليمي، المدرسي) هو خارج حدود هذه الدراس؛، إلا أن هناك حالة عدم اتفاق على المستوى الإجرائي لدى المهتمين بالتخطيط فيما يخص هذا الأمر؛ إلا أن الشريف (١٤٤٣) ربطت بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط، فهي ترى أن التخطيط التربوي هو تخطيط استراتيجي، والتخطيط التعليمي هو تخطيط تكتيكي والتخطيط المدرسي هو تخطيط تشغيلي، لكن هذا الأمر لا ينضبط مع العديد من الدراسات التي درست التخطيط الاستراتيجي في مجتمعات الإدارة المدرسية (السقا، ٢٠١٣؛ أبو ناصر، ٢٠١٠)، لكن الأمر الذي يحتاج إلى توضيح هو الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

جدول ١: مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي (من إعداد الباحث)

مجال المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التشغيلي
المدة	طويل المدى لأكثر من ٣ سنوات.	سنة واحدة على الأغلب
التركيز	تغيير واقع برؤية طموحة.	تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أنشطة يومية.
المستوى الإداري	الإدارة العليا في الإعداد والمتابعة.	المستوى التنفيذي في الإعداد والتنفيذ.
المكوّنات	الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، المبادرات والمشاريع، ومؤشرات الأداء الاستراتيجية.	الأهداف التشغيلية، البرامج، الأنشطة، مؤشرات الأداء، الموارد، مسؤولية التنفيذ*
الأهداف	عامة وشاملة وطموحة مرتبطة بصورة شبكية مع رؤية ورسالة المنظمة.	تفصيلية ومحددة وواقعية، تستهدف تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسة.
المخرجات	أهداف استراتيجية ومبادرات.	خطط عمل محددة بزمن (ربع سنوي بالغالب).

* سيرد الحديث عن ذلك بشيء من التفصيل.

الجدول (١) يبين الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي من حيث المدة، التركيز، المستوى، الإداري، المكونات، الأهداف، والمخرجات ويتضح من خلال ذلك أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط تحويلي (transformational) طموح وطويل المدى يهدف لإحداث فرق بينما التخطيط التشغيلي هو أحد أدوات التخطيط الاستراتيجي الذي يضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ ويتابع ذلك حتى يتم تحقيق مستهدفاتها.

ومن هنا تتضح أهمية التخطيط التشغيلي حيث إنه من أهم أسس نجاح المدرسة ومن أهم الأدوات التي تمكن إدارة المدرسة من تحقيق الأهداف التعليمية (آل ناجي، ٢٠١٦)، فإن هيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية قد حددت عنصر التخطيط كأول معيار من معايير التقويم والاعتماد المدرسي والذي يتبع لمجال الإدارة المدرسية، حيث إن هذا المعيار يحتوي على محكين، المحك الأول: "تضع المدرسة خطة تشغيلية مكتملة العناصر، وفق أهداف

تطويرية محددة". والمحك الثاني: "تتابع المدرسة تنفيذ خطتها وتطورها بما يضمن تحقيق أهدافها". (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٣، ص٢١).

فحتمية التخطيط المدرسي تنبثق من عدة أمور أبرزها ضمان تلبية احتياجات الجميع الفردية والاجتماعية والتعليمية للجميع، كما يمكن المدرسة من الاستجابة للتحديات التي أبرزتها التطور التقني والعولمة والتنافسية العالمية، كما أنه يمكن المدرسة من توفير مخرجات تعليمية تتواءم مع متطلبات سوق العمل المعرفية والمهارية والقيمية، كما أنه يضمن استغلال الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة وتوجيها التوجيه الأمثل نحو تحقيق الأهداف التعليمية، بالإضافة إلى ذلك فالتخطيط المدرسي يهيئ المدرسة لمواجهة المشكلات والأزمات ويساعدها على تجاوزها بنجاح (عطية، ٢٠١٧).

ومن أبرز إشكالات التخطيط التشغيلي أنه يظن أن الخطة التشغيلية من الممكن أن تكون تصنيف وترتيب للأعمال اليومية التي ينبغي على إدارة المدرسة القيام بها بما في ذلك الترتيب للفعاليات والأنشطة التعليمية ، ولكن الأمر هو أعمق من ذلك من حتمية اتصال الخطة التشغيلية بالرؤية التعليمية على مستوى المملكة العربية السعودية ومستوى إدارة التعليم التي تتبع لها، فالهدف الأساس من التخطيط التشغيلي هو موائمة الأهداف المدرسية مع الأهداف الاستراتيجية التي تتبع لها المدرسة (الفضلي والعقيلي، ٢٠١٧)، حيث إن أهداف الخطط الاستراتيجية تتسم بالانحدار والانشطار من مستويات عليا إلى مستويات تنفيذية أقل مما يجعل كافة الوحدات التنظيمية مساهمة في تحقيق المستهدفات الاستراتيجية، وهو ما يسمى بـ strategy cascading، ومن هنا تبرز صعوبة التخطيط التشغيلي وحتميته وأهميته.

مكونات الخطة التشغيلية:

يقصد بمكونات الخطة التشغيلية هو الإطار العام الذي تبنى في ضوئه الخطة التشغيلية، ومن خلال مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية المتعلقة بالتخطيط التعليمي وخصوصًا المدرسي فإن هناك حالة اتفاق بين الأدبيات في أغلب مكونات الخطة التشغيلية وهي: (العسكر وآخرون، ١٤٣١؛ آل ناجي، ٢٠١٦؛ الشريف ١٤٤٣؛ جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢٤).

- **تحديد المجالات التنفيذية:** ومن أبرزها التعليم والتعلم، البيئة المدرسية، الشراكات التعليمية (Alsalma, 2023).
- **صياغة الأهداف:** والتي تتسم بكونها أهداف سمارت (SMART) محددة، قابلة للقياس، قابلة للتنفيذ، ذات علاقة بالمجال التنفيذي وبالأهداف الاستراتيجية التعليمية والوطنية، ومزمنة.

- **بناء البرامج أو المبادرات:** وهي المشاريع التي تحقق الأهداف وتكون مرتبطة بمؤشرات أداء وبموازنات مالية، ولها تاريخ بداية ونهاية، مثل المبادرات التي تستهدف مهارة معينة في الرياضيات أو الإملاء.
- **تحديد الأنشطة:** وهي الإجراءات والخطوات الموجهة لتحقيق الأهداف ومن خلال تآزر هذه الأنشطة وتوجيهها تتحقق الأهداف.
- **تحديد مؤشرات الأداء:** وهي أدوات قياس كمية تعطي مؤشر على مستوى التقدم في تحقيق الهدف وهي تكون إما رقم أو نسبة، وهناك خمسة أرقام في كل مؤشر يحتاج مدير المدرسة إلى قياسها بشكل مستمر (هيئة تقويم التعليم والتدريب، ٢٠٢٤):
  - **مستوى الأداء الفعلي:** وهو المستوى الأداء الحالي للمدرسة في مؤشر معين، كعدد الطلاب المتفوقين في مقرر الرياضيات.
  - **مستوى الأداء المستهدف:** وهو المستوى الذي تم التخطيط لتحقيقه.
  - **مستوى الأداء المرجعي الداخلي:** وهو مستوى أداء المدرسة العام الماضي.
  - **مستوى الأداء المرجعي الخارجي:** وهو مستوى أداء مدرسة مناظرة.
  - **مستوى الأداء المستهدف الجديد:** زهو المستوى الذي يخطط له السنة القادمة.
- **تحديد الموارد (المالية، والمادية، والبشرية):** اللازمة لتحقيق البرامج والأنشطة.
- **مسؤولية التنفيذ:** تحديد مسؤولية التنفيذ ومالك لكل مؤشر.

ومن خلال تحليل الباحث لعدد من الخطط التشغيلية للمدارس يتبين أن هناك إشكالات عدة من أهمها طول الخطة ووضع العديد من المكونات التي – رغم أهميتها – من الممكن أن تكون بأدلة تشغيلية أو مستندات منفصلة مثل: مقدمة نظرية في التخطيط والتخطيط التشغيلي، مهام الموارد البشرية، توثيق عمليات التخطيط كمحاضر الاجتماعات وتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لأن طول الخطة التشغيلية ودخول مستندات إضافية عليها قد يؤثر على القدرة على متابعة تنفيذها وكتابة تقاريرها؛ وتتفق مع هذا التحليل دراسة إلفيرا وآخرون (Elfira et al., 2024).

مهارات التخطيط التشغيلي لمدير المدرسة:

تعتبر مهارات التخطيط التشغيلي لمدير المدرسة من أهم الكفايات اللازمة لمهنة الإدارة المدرسية، حيث تمكنه من أداء مهامه بفاعلية (العازمي، ٢٠١٤)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتحليل عدد من الأدوات البحثية لعدد من الأبحاث (أبو شنار، ٢٠٢٢؛ الخليوي والعريفي والحربي، ٢٠١٩؛ الزهراني، ٢٠١٨؛ الشهراني، ٢٠١٧؛ Alsalma, 2023) بغرض تحديد مهارات التخطيط التشغيلي اللازمة لمدير المدرسة، فمن خلال التحليل تم التوصل

إلى أنه يمكن تقسيم هذه المهارات إلى عدة مجالات: وهي المهارات التحليلية والتشخيصية، والمهارات الفنية، ومهارات القيادة والإدارة، ومهارات التواصل والشراكات، ومهارات إدارة الموارد.

فمجال المهارات التحليلية والتشخيصية فهي تحتوي على تلك المهارات ذات العلاقة بمرحلة التخطيط للتخطيط والتي تتمثل بتخصيص الوضع الراهن وتحديد الفجوات والاستفادة من خطط التحسين للعام السابق وكذلك تحليل البيانات وتوظيفها البيانات من أجل دعم صنع القرار وكل ذلك يستهدف تحديد أولويات الخطة، أما مجال المهارات الفنية فيتضمن تلك المهارات ذات العلاقة بالممارسة الفنية لبناء الخطة بما في ذلك استخدام المنهجيات العلمية في بناء الخطة، وتحديد الأهداف بصورة صحيحة، وكذلك ربط الأهداف بالمستهدفات الوطنية، بالإضافة إلى شمولية الخطة موضوعياً بكل ما يخص العمليات التعليمية، كذلك تلك المهارات المتعلقة ببناء البرامج والمبادرات وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية والتخطيط للأزمات بفاعلية.

وبالنسبة لمجال مهارات القيادة والإدارة فيتضمن تلك المهارات التي لها علاقة بقيادة فرق العمل وتحديد مسؤولي التنفيذ ومتابعة التنفيذ وتقويم الأداء وإظهار مهارات القيادية في كافة عمليات التخطيط من المرونة والقدرة على التكيف، أما مجال مهارات التواصل والشراكات فهو من أهم المجالات التي في ضوئه تظهر مهارات التواصل مع أصحاب المصلحة stakeholders سواء الداخليين أو الخارجيين وإشراكهم في تحديد مستهدفات الخطة وكذلك تكوين شراكات فاعلة مع أصحاب المصلحة الخارجيين كالقطاع الخاص أو الحكومي أو الغير ربحي، أما المجال الأخير فهو مجال مهارات إدارة الموارد وهو من أهم المجالات التي تمكن مدير المدرسة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وكذلك تنميتها سواء أكانت موارد مالية أم بشرية. وفي ضوء هذا التحليل تم بناء قائمة تشتمل على مهارات التخطيط التشغيلي لمدير المدرسة والتي سيتم عرضها على الخبراء ومن ثم يتم تكوين أداة الدراسة في ضوء ذلك.

الدراسات السابقة:

الاهتمام بالتخطيط التشغيلي في مدارس التعليم العام يعد حديثاً إلى حد ما، وفيما يلي سرد لأبرز الدراسات التي تناولت الموضوع مرتبةً ترتيباً تاريخياً تنازلياً.

هدفت دراسة التويجري (٢٠١٧) إلى الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس التابعة لمكتب الروابي بمدينة الرياض أنماط الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى تحديد درجة ممارستهم لهذه الإدارة، كما هدفت للكشف عن معوقات ممارسة المديرين لهذه للإدارة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة أداء لها، وطبق الباحث الدراسة على مجتمع مديري المدارس الحكومية والأهلية بأسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن امتلاك مديري المدارس التابعة لمكتب الروابي بمدينة

الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية كان بدرجة متوسطة كما كشفت أن درجة ممارستهم لمهارات الإدارة الاستراتيجية كان بدرجة متوسطة، كما كشفت الدراسة عن أن معوقات ممارستهم لهذه الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

كما سعت دراسة السلما (Alsalma, 2023) إلى الكشف عن درجة وعي مديري المدارس وفرق التطوير بمحافظة البلقاء بالأردن بإجراءات بناء الخطط المدرسية (التطويرية والإجرائية)، كما وظفت الدراسة المنهج المسحي الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كما تمثلت عينة الدراسة من كافة مديري المدارس وفرق التطوير المدرسية البالغ عددهم (٨٥) و(٣٠٠)، تتابعياً؛ وتوصلت الدراسة إلى أن درجة وعي عينة الدراسة بإجراءات بناء الخطط المدرسية كانت بدرجة متوسطة ولم تظهر الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزي للجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة، كما أوصت الدراسة بضرورة توجيه مديري المدارس وفرق التطوير إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيها توجيهاً يخدم العملية التعليمية.

وأجرى الزهراني (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تحديد درجة تنفيذ مديري مدارس محافظة القلوة بمنطقة الباحة للخطط التشغيلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي كما وظف الاستبانة أداة للدراسة، وطبق الباحث الدراسة على عينة من معلمي المدارس بلغت (٢٧٠) معلم من مجتمع بلغ قدره (٨٩٢)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تنفيذ مديري المدارس للخطط التشغيلية كانت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لمديري المدراس وتوفير خبراء من قبل وزارة التعليم لتوجيه وإرشاد المديرين.

وهدفت دراسة الخليوي والعتيبي والحبشان (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس للتخطيط المدرسي كما هدفت للتعرف على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرات المدارس المتوسطة بشرق الرياض، وبالإضافة إلى ذلك هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس للتخطيط المدرسي والشفافية الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما تكونت عينة الدراسة من معلمات المدارس المتوسطة بشرق الرياض حيث بلغت (٥٠) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديرات المدارس للتخطيط المدرسي كانت بدرجة متوسطة كما توصلت إلى أن ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرات المدارس للتخطيط المدرسي والشفافية الإدارية.

أما دراسة الرويلي (٢٠١٥) فهدفت إلى بيان مستوى تطبيق التخطيط التربوي لدي مديري المدارس بمنطقة الجوف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس منطقة الجوف وبلغ حجم العينة (٣٤٩) معلم

ومعلمة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوي كانت بدرجة متوسطة، كما لم يكن هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة.

كما سعت دراسة الفضلي والعقيلي (٢٠١٧) للكشف عن معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي المقارن كما استخدمت الاستبانة أداة لها، وكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية والبالغ عددهم (٣٥)، وكشفت الدراسة عن أن معوقات إعداد الخطط التشغيلية كانت بدرجة كبيرة حيث كانت درجة محور المعوقات الشخصية متوسطة بينما كانت درجة محور المعوقات الإدارية كبيرة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة إخضاع القيادات لمزيد من الدورات التدريبية وأهمية نشر ثقافة التخطيط في مجتمع التعليم.

وهدفت دراسة العريفي والمطيري (٢٠١٧) لكشف واقع إعداد الخطة السنوية لدى مديرات مدارس المقررات بمدينة الرياض، كما هدفت للكشف عن معوقات إعداد الخطة السنوية لدى المديرات، ثم قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لها، وتكونت عينة الدراسة من كافة مجتمع مديرات المدارس الثانوية بنظام المقررات والبالغ عددهن (٥٨) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى موافقة العينة على واقع إعداد الخطة السنوية وموافقتهن على معوقات إعداد الخطة السنوية كما قدمت الدراسة تصور مقترح ومن أهم محاوره تبني استراتيجيات فعالة لبناء الخطة السنوية.

وأجرى حكمي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة جازان واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة له، كما تم تطبيق الدراسة على مجتمع مديري ومديرات مدارس التعليم العام المتوسطة والثانوية البالغ عددهم (٤٩٣) وبعينة قدرها (٢٨٠) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة جازان كانت بدرجة متوسطة؛ حيث جاءت الأبعاد في ضوء الترتيب التالي: التنفيذ ثم الإقرار ثم المتابعة والتقويم ثم الإعداد.

هدفت دراسة باعبدالله (٢٠٢٤) إلى التعرّف على درجة ممارسة معايير التقويم الذاتي في المدارس المطبقة لبرنامج تطوير المدارس في مجال الإدارة المدرسية بالمدينة المنورة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس المطبق بها نظام تطوير المدارس ووكلائها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها

فيما يخص التخطيط: أن درجة ممارسة معايير التقويم الذاتي في المدارس المطبقة لبرنامج تطوير المدارس لعنصر التخطيط تراوحت بين عالية جدًا وعالية وبمتوسط عالية.

كما هدفت دراسة كارفاليو وآخرون (Carvalho et al., 2023) لتحديد معايير جودة الخطط التشغيلية في المدارس البرتغالية، واستخدم الباحثون المنهج النوعي بأسلوب تحليل المحتوى عبر مصادر متنوعة خطط المدارس، التوجيهات الوطنية، والأدبيات التعليمية، وفي ضوء ذلك بنت الدراسة معايير لتحليل الخطط التشغيلية المدرسية تكونت من ٩ مؤشرات، وتم تحليل ٦٦٣ خطة تشغيلية في ضوء هذه المؤشرات، وتوصلت الدراسة إلى أن الخطط تفتقر إلى أبعاد الجودة التي تم تحديدها، إذ غالبًا ما تكون مجرد وصف أو قائمة من الإجراءات بدلاً من أداة تدعم العمل الاستراتيجي لمدرسة معينة؛ ومع ذلك، فإن الخطط تتماشى مع السياسات الوطنية وتوفر معلومات ذات مغزى لتنفيذ الخطط.

كما هدفت دراسة إلفيرا وآخرون (Elfira et al., 2024) إلى تعرف ممارسات التخطيط المدرسي من قبل مديري المدارس في مقاطعة بانتاي بأندونيسيا، واستخدم الباحثون المنهج النوعي واستخدموا المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة، وشملت العينة مديري المدارس والمعلمين وموظفي المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن الخطط في الغالب لم تعد من قبل فرق عمل التخطيط المدرسي، كما أن التحليل البيئي لم يتم بطريقة صحيحة، كما أنه لم تعقد اجتماعات تضمن مشاركة مجتمع المدرسة في إعداد الخطة، كما أن عمليات الإعداد لم يتم توثيقها بصورة يسهل الرجوع لها لاحقًا.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات المذكورة آنفاً في الموضوع العام وهو التخطيط التشغيلي في التعليم العام إلا أن بعض الدراسات درست التخطيط التشغيلي كجزء من التخطيط الاستراتيجي مثل دراسة التويجري (٢٠١٧) ودراسة حكمي (٢٠٢١) أو كجزء من تطبيق معايير التقويم الذاتي كدراسة باعبدالله (٢٠٢٤)، كما أن بعض الدراسات هدفت للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس للتخطيط التشغيلي كدراسة الخليوي والعتيبي والحبشان (٢٠١٧) ودراسة باعبدالله (٢٠٢٤) ودراسة إلفيرا وآخرون (Elfira et al., 2024)، أو هدفت للكشف عن مستوى تطبيق أو تنفيذ الخطط التشغيلية كدراسة الزهراني (٢٠١٨) ودراسة الرويلي (٢٠١٨)، بينما توافقت هذه الدراسة مع دراسة التويجري (٢٠١٧) في الهدف وهو الكشف عن درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مدير المدارس، وفيما يخص الحدود الجغرافية فإن الدراسة تشابهت مع بعض الدراسة التي ركزت على جزء من مدينة الرياض كدراسة العريفي والمطيري (٢٠١٧) التي تناولت مدارس البنات بمدينة الرياض، ودراسة التويجري (٢٠١٧) التي تناولت

المدارس التابعة لمكتب الروابي بمدينة الرياض، ودراسة الخليوي والعتيني والحبشان (٢٠١٧) التي تناول مدارس البنات المتوسطة بشرق مدينة الرياض. كما اختلفت الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة حيث ركزت الدراسات على مديري المدراس كدراسة السلما (Alsalms, 2023) ودراسة حكمي (٢٠٢٤) أو معلمي المدارس كدراسة الزهراني (٢٠١٨) ودراسة الخليوي والعتيبي والحبشان (٢٠١٧) بينما حددت الدراسة الحالية مجتمعها بمشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التعليم بمدينة الرياض، وفيما يخص منهجية البحث فإن أغلب الدراسات نحت نحو المنهج الوصفي المسحي واتخذت الاستبانة أداة لها كدراسة العريفي والمطيري (٢٠١٧) ودراسة حكمي (٢٠٢١) وكذلك هناك دراسات اتخذت المنهج النوعي منهجاً لها كدراسة كارفاليو وآخرون (Carvalho et al., 2023) دراسة إلفيرا وآخرون (Elfira et al., 2024) وهذه الدراسة اتخذت المنهج المختلط بتصميمه التتابعي الاستكشافي لتحديد المهارات أولاً من وجهة نظر الخبراء ثم الكشف عن درجة توافرها لدى مديري المدارس.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج المختلط بتصميمه التتابعي الاستكشافي (exploratory sequential mixed methods approach)، ويُعرَف بأنه المنهج الذي يتكون من مرحلتين متتاليتين بحيث يستخدم الباحث في المرحلة الأولى البيانات النوعية لبناء أدواته البحثية ومن ثم يخضعها للاختبار وفق البيانات الكمية في المرحلة الثانية (Creswell & Creswell, 2018)؛ ويكون الغرض من هذا المنهج استكشاف الظاهرة أولاً ثم تفسيرها (السكران وآخرون، ٢٠٢٤)؛ وقام الباحث في ضوء ذلك ببناء استبانة شبه مغلقة؛ بحيث يتم جمع بيانات كمية ونوعية بهدف تحديد مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من بأسلوب مسح الخبراء؛ ومن ثم تصميم استبانة مغلقة لجمع البيانات الكمية من أجل قياس درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، والكشف عن متطلبات توفر هذه المهارات لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة.

مجتمع البحث وعينته:

للإجابة عن السؤال الأول حدد الباحث عينة قصدية من الخبراء في مجال الإدارة المدرسية بلغ عددهم (٢١) خبير؛ وللإجابة عن السؤالين الثاني والثالث تكون مجتمع البحث من مشرفي الإدارة المدرسية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض في شق البنين، وعددهم (٣٤) مشرفًا وذلك وفقًا لإحصائية رسمية صادرة من الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض في عام ٢٠٢٤؛ كما تكونت عينة الدراسة من (٣٢) مشرف حسب جدول كريتشي ومورجان (Krejcie &

(Morgan, 1970؛ وقام الباحث بتوزيع الاستبانة الكترونيًا على أفراد الدراسة وحصل على ٣٢ استجابة وذلك بنسبة استجابة بلغت 100%.

خصائص أفراد الدراسة:

اتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص التي تمثلت في المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في مجال الإشراف المدرسي، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول 2: استجابات أفراد الدراسة حسب البيانات الأولية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٤	%٧٥
	دراسات عليا	٨	%٢٥
	المجموع	٣٢	%١٠٠
سنوات الخبرة في مجال الإشراف المدرسي	أقل من خمس سنوات	٤	%١٢.٥
	خمس إلى عشر سنوات	٨	%٢٥
	أكثر من عشر سنوات	٢٠	%٦٢.٥
	المجموع	٣٢	%١٠٠

يتضح من الجدول (٢) أن هناك (٢٤) مشرف إدارة مدرسية مؤهلهم العلمي بكالوريوس بنسبة (٧٥%)، وأن (٨) منهم مؤهلهم العلمي دراسات عليا بنسبة (٢٥%)، وفيما يخص سنوات الخبرة في مجال الإشراف المدرسي فيتضح من الجدول (٢) أن (٤) من مشرفي الإدارة المدرسية عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من خمس سنوات وذلك بنسبة (١٢.٥%)، بينما (٨) من المشرفين كانت سنوات الخبرة بالنسبة لهم بين خمس إلى عشر سنوات وذلك بنسبة (٢٥%)، كما أن هناك (٢٠) مشرف كان عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من عشر سنوات وذلك بنسبة بلغت (٦٢.٥%).

أدوات الدراسة وإجراءاتها:

للإجابة عن السؤال الأول تم بناء استبانة شبه مفتوحة تكونت من محور واحد يضم (٢٢) مهارة لتحديد مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض واستخدمت الاستبانة المقياس الثلاثي للاستجابة وفق التسلسل الآتي: (أهمية مرتفعة ٢.٣٤-٣، أهمية متوسطة ١.٦٧-٢.٣٣، أهمية منخفضة ١-١.٦٦)، وتم وضع خانة أمام كل عبارة لتمكين الخبراء من إضافة أو تعديل أو حذف عبارات.

وللإجابة عن السؤالين الثاني والثالث تم بناء استبانة تكونت من جزئين الجزء الأول تمثل في المعلومات الأولية لأفراد الدراسة وتمثل ذلك في المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في مجال الإشراف المدرسي، أما الجزء الثاني فتكون من (٣٤) عبارة توزعت على محورين، فيتناول المحور الأول درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة

الرياض ويشمل على (٢٢) عبارة، أما المحور الثاني فيتناول متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض ويحتوي على (١٢) عبارة، واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي وذلك لقياس درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض في المحور الأول، ودرجة موافقة أفراد الدراسة على متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في المحور الثاني؛ وذلك وفقًا للتسلسل التالي:

جدول 3: تحديد فئات مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط	درجة التوفر / الموافقة
٤.٢١ – ٥	مرتفعة جدا
٣.٤١ – ٤.٢٠	مرتفعة
٢.٦١ – ٣.٤٠	متوسطة
١.٨١ – ٢.٦٠	منخفضة
١ – ١.٨٠	منخفضة جدا

صدق أداة الدراسة:

أولاً– الصدق الخارجي: بعد انتهاء الباحث من إعداد الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التعليمية وأصول التربية وذلك للاسترشاد برأيهم، وتم طلب من المحكمين وجهة نظرهم حيال العبارات وتحديد مدى ملاءمتها لما وضعت من أجله ومدى مناسبتها للمحور الذي تتفرع منه العبارات، وقدم المحكمون عددًا من المقترحات التطويرية والتي أخذ الباحث بما اتفق المحكمون عليه، وبعد الوصول إلى نسخة الاستبانة النهائية، تم رفعها لأخذ الموافقات الرسمية، ومن ثم إرسالها لأفراد الدراسة.

ثانيًا– الصدق الداخلي: بعد تأكد الباحث من الصدق الخارجي لأداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد معامل ارتباط عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك وفقًا للجدول التالي:

جدول ٤: معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

محور مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية			محور متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٨٦٩**	١٣	٠.٨٩٤**	١	٠.٩١٥**
٢	٠.٨١٥**	١٤	٠.٧٥٦**	٢	٠.٨٩٩**
٣	٠.٧٥١**	١٥	٠.٧٩٤**	٣	٠.٨٦٩**
٤	٠.٨٥٧**	١٦	٠.٧٨٩**	٤	٠.٦٨٤**

محور مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية				محور متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
٥	٠.٩٠٣**	١٧	٠.٨١٢**	٥	٠.٨٦٤**
٦	٠.٨٦٦**	١٨	٠.٧٦١**	٦	٠.٨٧٧**
٧	٠.٧٦٥**	١٩	٠.٨٣٠**	٧	٠.٨٨٤**
٨	٠.٨٢٠**	٢٠	٠.٨٢٦**	٨	٠.٨٧٢**
٩	٠.٨١٠**	٢١	٠.٨١٢**	٩	٠.٩١٨**
١٠	٠.٩١٤**	٢٢	٠.٦٨٨**	١٠	٠.٩٣٦**
١١	٠.٧٦٠**			١١	٠.٩١٨**
١٢	٠.٧٧٩**			١٢	٠.٩٠٧**

(**) دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول (٤) أن كافة معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور مما يؤكد على صلاحية المقياس ويعطي دلالة على موثوقية الأداء وصلاحيتها كأداة للدراسة.

ثبات أداة الدارسة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (٥) قيمة معامل الثبات لكل محور من محاور الأداة.

جدول ٥: قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل الثبات
مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية.	٠.٩٧٥
متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية.	٠.٩٧١
كامل الاستبانة	**٠.٩٥٦**

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٥٦) مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية:

لاستبانة الخبراء تم استخدام مايكروسوفت اكسل لحساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، وذلك لمعالجة البيانات الكمية واستخلاص الاتجاهات في البيانات الكيفية؛ أما بالنسبة لاستبانة مشرفي الإدارة المدرسية فقد تم استخدام معامل الفا كرنباخ لحساب ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة وذلك من خلال برنامج SPSS.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال البيانات التي تم الحصول عليها ميدانيًا، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

السؤال الأول: ما مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض، من وجهة نظر الخبراء؟

لتحديد مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر الخبراء، تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية من أجل تحديد المهارات اللازم توفرها لدى مديري المدارس، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول ٦: يحدد مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض

م	المهارة	المتوسطات الحسابية	النسب المئوية	درجة الأهمية
٥	تحديد أولويات الخطة التشغيلية بإتقان.	3.00	%100	مرتفعة
١٩	متابعة تنفيذ الخطة بشكل منتظم.	3.00	%100	مرتفعة
٤	استخدام البيانات بفاعلية لدعم عمليات التخطيط التشغيلي.	2.95	%98	مرتفعة
١٣	الموازنة بين أهداف الخطة لتشمل جميع نواحي العملية التعليمية.	2.95	%98	مرتفعة
١٧	بناء مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق الأهداف.	2.95	%98	مرتفعة
١٨	الاتسام بالمرونة في كافة عمليات التخطيط.	2.95	%98	مرتفعة
٢	بناء خطة المدرسة في ضوء منهجية علمية واضحة.	2.90	%97	مرتفعة
٦	التخطيط بفاعلية لاستخدام الموارد المتاحة.	2.90	%97	مرتفعة
٧	قيادة فرق عمل إعداد الخطة التشغيلية بفاعلية.	2.90	%97	مرتفعة
١٥	تحديد المسؤولين عن التنفيذ في ضوء المهارات والخبرات.	2.90	%97	مرتفعة
٢٠	وضع خطط بديلة لمواجهة العقبات المحتملة.	2.90	%97	مرتفعة
٢١	تقويم اداء الخطة التشغيلية بحيادية.	2.90	%97	مرتفعة
٢٢	تقديم توصيات التحسين في ضوء خطط عمل للسنة التالية.	2.90	%97	مرتفعة
١	استخدام خطط التحسين للعام السابق لبناء مرتكزات الخطة.	2.85	%95	مرتفعة
٨	إشراك أصحاب المصلحة الداخليين بكافة عمليات التخطيط.	2.85	%95	مرتفعة
٩	تكوين شراكات فاعلة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.	2.85	%95	مرتفعة
١١	تحديد أهداف الخطة بطريقة علمية (سمارت).	2.85	%95	مرتفعة
١٢	مواءمة أهداف الخطة مع مستهدفات وزارة التعليم/مكاتب التعليم.	2.85	%95	مرتفعة
٣	التواصل بفاعلية مع كافة منسوبي المدرسة فيما يخص كافة عمليات التخطيط.	2.81	%94	مرتفعة
١٠	قيادة عمليات تشخيص الوضع الراهن بكفاءة.	2.81	%94	مرتفعة
١٦	تكوين برامج/مبادرات داعمة لتحقيق أهداف الخطة التشغيلية.	2.81	%94	مرتفعة
١٤	مراعاة التطوير المهني لكافة منسوبي المدرسة.	2.76	%92	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (٦) أن درجة مهارات التخطيط التشغيلي اللازم توفرها لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر الخبراء كانت مرتفعة، فجميع المهارات التي تم إيرادها كانت بنسبة مئوية أعلى من (٩٠%)، وهذه نسبة جيدة تؤكد على أهمية تحديد المهارات من أجل المرحلة الثانية من الدراسة؛ فمن خلال النتائج يتبين أن عبارتين حصلتا على موافقة مرتفعة من جميع الخبراء بلغت (١٠٠%) وهما: (مهارة تحديد أولويات الخطة التشغيلية بإتقان، ومهارة متابعة تنفيذ الخطة بشكل منتظم)، مما يؤكد على أهمية هاتين المهارتين؛ فـ(مهارة تحديد أولويات الخطة التشغيلي بإتقان) هي من أهم المهارات الإدارية بحيث يتم ضمان اتصال الخطة التشغيلية بالخطط الوطنية كما يضمن أن تكون الخطة التشغيلية ذات عمق متصل بأهداف المدرسة، فأشارت دراسة كارفاليو وآخرون (Carvalho et al., 2023) أن مجمل الخطط التشغيلية محل الدراسة كانت عبارة عن وصف للمهام والوظائف الروتينية لإدارة المدرسة مما يحد من إسهام المدرسة في تحقيق الخطط التعليمية على المستوى الإداري الأعلى وعلى المستوى الوطني؛ وأما (مهارة متابعة تنفيذ الخطة بشكل منتظم) فتعد من أبرز مهارات التخطيط التشغيلي وهي التأكد أن الخطة يتم تنفيذها في ضوء ما خطط له لضمان تحقيق الأهداف المدرسية واكتشاف الانحرافات ومعالجتها، وعلى الرغم من أهمية ذلك إلا أن دراسة حكمي (٢٠٢١) كشفت أن محور التنفيذ يأتي في المرتبة الأولى بين معوقات التخطيط.

كما جاءت أربع مهارات بنسبة موافقة بلغت (٩٨%) وهي: (استخدام البيانات بفاعلية لدعم عمليات التخطيط التشغيلي، والموازنة بين أهداف الخطة لتشمل جميع نواحي العملية التعليمية، وبناء مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق الأهداف، والاتسام بالمرونة في كافة عمليات التخطيط)؛ (فمهارة استخدام البيانات بفاعلية لدعم عمليات التخطيط التشغيلي) تعد من أبرز ممارسات اتخاذ القرار بناءً على الأدلة وذلك يعتبر من التوجهات الحديثة في الإدارة كما توصلت دراسة الفضلي والعقيلي (٢٠١٧) إلى أن قلة توفر البيانات لدى مدير المدرسة والتي تدعم عمليات التخطيط التشغيلي كانت من المعوقات الإدارية وبدرجة مرتفعة؛ أما بالنسبة لمهارة (الموازنة بين أهداف الخطة لتشمل جميع نواحي العملية التعليمية)، فهي من أهم المهارات حيث إن العملية التعليمية عملية شاملة ومتكاملة لكافة المتطلبات النمائية للطالب، حيث أكدت دراستي العريفي والمطيري (٢٠١٧) والخليوي والعتيبي والحبشان (٢٠١٧) على أهمية شمولية الخطط السنوية؛ وفيما يخص مهارة (بناء مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق الأهداف)، فتعتبر مؤشرات الأداء أدوات مهمة لقياس فاعلية التخطيط فمهارة بنائها من المهارات التي يلزم مدير المدرسة امتلاكها وعلى الرغم من ذلك توصلت دراسة الفضلي والعقيلي (٢٠١٧) إلى أن هناك ضعف في قدرات مديري المدارس في تحديد مؤشرات الأداء؛ وبالنسبة لمهارة (الاتسام بالمرونة

في كافة عمليات التخطيط) فمرونة الخطة التشغيلية والقائمين عليها تعتبر حاجة ملحة حيث تمكنهم من التعامل مع المتغيرات بكفاءة، حيث تشير دراسة العريفي والمطيري (٢٠١٧) إلى أهمية ذلك، كما أشارت دراسة حكمي (٢٠٢١) إلى أن ضعف مرونة الخطط المدرسية من أبرز معوقات التخطيط المدرسي.

السؤال الثاني: ما درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم تحليل استجابات أفراد الدراسة حيال درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض، فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول 7 : استجابات أفراد الدراسة لتحديد درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التوفر
١٢	مواءمة أهداف الخطة مع مستهدفات وزارة التعليم/مكاتب التعليم.	٣.٢٥	٠.٩١٥	١	متوسطة
١٤	مراعاة التطوير المهني لكافة منسوبي المدرسة.	٣.٢٥	٠.٩٥٠	٢	متوسطة
٦	التخطيط بفاعلية لاستخدام الموارد المتاحة.	٣.٢٥	١.٠٤	٣	متوسطة
١٠	قيادة عمليات تشخيص الوضع الراهن بكفاءة.	٣.٢٥	١.٠٧	٤	متوسطة
٥	تحديد أولويات الخطة التشغيلية بإتقان.	٣.٢١	١.٠٣	م٥	متوسطة
٧	قيادة فرق عمل إعداد الخطة التشغيلية بفاعلية.	٣.٢١	١.٠٣	م٥	متوسطة
١٨	الاتسام بالمرونة في كافة عمليات التخطيط.	٣.١٨	٠.٨٥٩	٧	متوسطة
٣	التواصل بفاعلية مع كافة منسوبي المدرسة فيما يخص كافة عمليات التخطيط.	٣.١٥	١.٠٨	٨	متوسطة
١٣	الموازنة بين أهداف الخطة لتشمل جميع نواحي العملية التعليمية.	٣.٠٩	٠.٨٩٣	٩	متوسطة
٨	إشراك أصحاب المصلحة الداخليين بكافة عمليات التخطيط.	٣.٠٩	١.١٤	١٠	متوسطة
١٥	تحديد المسؤولين عن التنفيذ في ضوء المهارات والخبرات.	٣.٠٦	١.٠١	١١	متوسطة
١٩	متابعة تنفيذ الخطة بشكل منتظم.	٣	٠.٨٧٩	١٢	متوسطة
٤	استخدام البيانات بفاعلية لدعم عمليات التخطيط التشغيلي.	٣	٠.٩١٥	١٣	متوسطة
١	استخدام خطط التحسين للعام السابق لبناء مرتكزات الخطة.	٣	١.١٦	١٤	متوسطة
٢	بناء خطة المدرسة في ضوء منهجية علمية واضحة.	٢.٩٠	١.١٤	١٥	متوسطة
١٧	بناء مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق الأهداف.	٢.٨٤	١.٠١	١٦	متوسطة
١٦	تكوين برامج/مبادرات داعمة لتحقيق أهداف الخطة التشغيلية.	٢.٨٤	١.٠٥	١٧	متوسطة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التوفر
١١	تحديد أهداف الخطة بطريقة علمية (سمارت).	٢.٨٤	١.١١	١٨	متوسطة
٢١	تقويم اداء الخطة التشغيلية بحيادية.	٢.٨١	٠.٩٩٨	١٩	متوسطة
٩	تكوين شراكات فاعلة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.	٢.٧١	١.٢٢	٢٠	متوسطة
٢٢	تقديم توصيات التحسين لتساهم في تجويد خطة السنة التالية.	٢.٦٨	٠.٩٣١	٢١	متوسطة
٢٠	وضع خطط بديلة لمواجهة العقبات المحتملة.	٢.٥٣	٠.٩٨٣	٢٢	منخفضة
المتوسط الحسابي العام		**٣.٠١**	**٠.٨٣١**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (٧) أن عبارات محور درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٢٥) و (٢.٥٣) من (٥) وهذا يتراوح بين الفئة المتوسطة والمنخفضة من فئات المقياس الخماسي، حيث كانت جميع عبارات المحور تقع ضمن الدرجة المتوسطة ما عدا العبارة رقم (٢٠) حيث وقعت ضمن الدرجة المنخفضة، وسيأتي تفصيل ذلك.

كما يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (٣.٠١ من ٥) وهذا يدل على أن درجة توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة، وهذا يؤكد على أهمية بذل المزيد من الجهود في تهيئة وإعداد مديري المدراس، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة التويجري (٢٠١٧)، كما تتفق مع دراسة السلما (Alsalma, 2023) التي توصلت إلى أن درجة وعي مديري المدارس بإجراءات الخطة التشغيلية كانت متوسطة كما تتفق مع دراسة حكمي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن من أبرز معوقات التخطيط ضعف مهارات مدير المدرسة في إعداد الخطة المدرسية، كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة تنفيذ مديري المدارس للخطط التشغيلية كانت كبيرة، وكذلك دراسة باعبدالله (٢٠٢٤) والتي كشفت عن أن درجة ممارسة عنصر التخطيط تراوحت بين عالية وعالية جدًا، وهذا الاختلاف ربما يدل على أن تنفيذ الخطط ربما لا يعني امتلاك مهارة التخطيط، حيث إن التخطيط مهارة يتفاوت في إتقانها المديرين.

وفيما يخص عبارات المحور فأتت عبارة رقم (١٢) مواءمة أهداف الخطة مع مستهدفات وزارة التعليم/مكاتب التعليم بالمرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٥) أي أن درجة توفر هذه المهارة متوسطة، وعلى الرغم من انخفاض الدرجة إلا أن ترتيبها يدل على أهميتها حيث إن مواءمة أهداف الخطة المدرسية مع مستهدفات مكاتب التعليم ووزارة التعليم يمكن المدرسة من الإسهام في تحقيق المستهدفات التعليمية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الرويلي (٢٠١٥) حيث كانت الدرجة متوسطة.

كما أتت عبارة مراعاة التطوير المهني لكافة منسوبي المدرسة بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣.٢٥) وبدرجة متوسطة، حيث إن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية من أبرز مهام الإدارة المدرسية وينبغي إدراج ذلك في الخطط التشغيلية، وعلى الرغم من ذلك توصلت دراسة الفضلي والعقيلي (٢٠١٧) ودراسة العريفي والمطيري (٢٠١٧) إلا أن هناك ضعف في توجيه التدريب نحو التخطيط التشغيلي؛ ونتائج الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة الخليوي والعتيبي والحبشان (٢٠١٧)، واختلفت مع دراسة الرويلي (٢٠١٥) حيث كانت عند مستوى متدنٍ، وكذلك مع دراسة التويجري (٢٠١٧) التي كانت بدرجة عالية ويعزو الباحث الاختلاف الشاسع بين الدراستين إلى السياق المكاني للدراستين.

وتأتي في المرحلة قبل الأخيرة عبارة (تقديم توصيات التحسين لتساهم في تجويد خطة السنة التالية) بمتوسط حسابي (٢.٦٨) أي أن درجة التوفر متوسطة وهذا يدل على ضعف في إغلاق دورة التحسين المستمر لدى مديري المدارس حيث إن دراسة حكمي (٢٠٢١) توصلت إلى أن ضعف استخدام نتائج دورة التخطيط السابق يعتبر معوق من معوقات التخطيط التشغيلي، وكما ضمنت دراسة العريفي والمطيري (٢٠١٧) هذه المهارة في التصور المقترح الذي توصلت إليه الدراسة؛ وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الرويلي (٢٠١٥) التي كانت بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة السلما (Alsalma, 2023) التي كانت بدرجة مرتفعة.

وتأتي في المرحلة الأخيرة عبارة (وضع خطط بديلة لمواجهة العقبات المحتملة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٣) أي أن درجة التوفر منخفضة، وهذا يظهر ضعف في إدارة الأزمات والتخطيط لها وتحسب وقوعها، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة كل من الخليوي والعتيبي والحبشان (٢٠١٧) ودراسة الرويلي (٢٠١٥) التي كانت بدرة متوسطة، وكذلك تختلف مع دراسة باعبدالله (٢٠٢٤) التي كانت بدرجة عالية ويعزو الباحث الاختلاف في النتائج إلى أن تكونت مجتمعات هذه الدراسات من المعلمين أو المديرين بينما الدراسة الحالية من مشرفي الإدارة المدرسية، فربما أن الممارسة متوفرة لكن درجة امتلاك المهارة كانت منخفضة.

إجابة السؤال الثالث: ما متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

وللإجابة عن السؤال الثالث والأخير، تم تحليل استجابات أفراد الدراسة بهدف الكشف عن متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض وكانت الإجابة في ضوء الجدول التالي:

جدول ٨ استجابات أفراد الدراسة للكشف عن متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة الموافقة
٦	تعزيز الجانب الاتصالي لدى مدير المدرسة من خلال الدورات والخبرات.	٤.٠٦	٠.٨٧٧	١	مرتفعة
٩	إتاحة دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال قيادة فرق العمل.	٤.٠٣	٠.٩٩٩	٢	مرتفعة
٣	توفير نماذج متميزة لخطط تشغيلية من مدارس نظيرة.	٤	١.٠١	٣	مرتفعة
٨	دعم عمليات التقويم الذاتي لدى مديري المدارس للتعرف على فرص التحسين.	٣.٩٣	٠.٨٧٧	٤	مرتفعة
١١	توفير أدلة إرشادية لمديري المدارس تختص بالتخطيط التشغيلي.	٣.٩٣	١.٠٧	٥	مرتفعة
١٢	نشر ثقافة التخطيط التشغيلي لدى مجتمع مديري المدارس.	٣.٨٤	٠.٩٨٧	٦	مرتفعة
١٠	إتاحة دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأولويات.	٣.٧٥	١.٠٤	٧	مرتفعة
٢	تقديم الدعم الاستشاري من قبل مكاتب التعليم لمدير المدرسة في عمليات التخطيط.	٣.٧٥	١.١٩	٨	مرتفعة
١	إتاحة برامج تدريبية مكثفة لمديري المدارس فيما يخص التخطيط التشغيلي.	٣.٧٥	١.٢٩	٩	مرتفعة
٧	دعم انخراط مدير المدرسة في مجتمعات تعلم مهنية تهتم بالتخطيط التشغيلي.	٣.٦٨	١.١٧	١٠	مرتفعة
٥	دعم الشراكات مع المدارس النظيرة لتبادل الخبرات فيما يخص التخطيط التشغيلي.	٣.٦٥	١.١٥	١١	مرتفعة
٤	بناء نماذج موحدة ومعتمدة للخطط التشغيلية من قبل مكاتب التعليم	٣.٥٠	١.٢١	١٢	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	**٣.٨٢**	**٠.٩٤٣**	**مرتفعة**	

يتضح من الجدول (٨) أن عبارات محور متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.٠٦) و(٣.٥٠) من (٥)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٨٢) وهذه تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي وهي مرتفعة وهذا يؤكد على أهمية هذه المتطلبات وأن العمل على توفيرها سيسهم برفع درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات التخطيط التشغيلي.

وجاءت العبارة (تعزيز الجانب الاتصالي لدى مدير المدرسة من خلال الدورات والخبرات) بالمرتبة الأولى بين متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٦) أي أن درجة الموافقة مرتفعة، وهذا يؤكد على أن الاتصال الفعال عملية مهمة في كافة إجراءات الخطة حتى يتأكد مدير المدرسة أن التنفيذ يكون وفق ما خطط له، وتشير بعض

الدراسات إلى أن اهتمام مديري المدارس بالجانب الاتصال كان بدرجة متوسطة (التويجري، ٢٠١٧)، كما أشارت العريفي والمطيري (٢٠١٧) إلى أهمية وجود نظام اتصال فعال لإنجاح عملية التخطيط.

وبالمرتبة الثانية جاءت عبارة (إتاحة دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال قيادة فرق العمل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٣) أي أن درجة الموافقة مرتفعة، وهذا يؤكد على أهمية تدريب وتأهيل مديري المدارس لتحقيق كفاءة تخطيطية عالية، وأشارت دراسة الفضلي والعقيلي (٢٠١٧) إلى أن نقص التدريب يعد معوق بدرجة كبيرة جداً، وكذلك نتائج دراسة التويجري (٢٠١٧) التي أشارت إلى أن قلة التدريب كانت معوقًا للتخطيط التشغيلي وبدرجة عالية.

وبالمرتبة قبل الأخيرة جاءت عبارة (دعم الشراكات مع المدارس النظيرة لتبادل الخبرات فيما يخص التخطيط التشغيلي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٥) أي أن درجة الموافقة مرتفعة، ونظراً للمرتبة المتأخرة إلى أن الدرجة مازالت مرتفعة وهذا يؤكد على أهمية تبادل الخبرات مع النظراء وهذا وفقًا لنتائج دراسة حكمي (٢٠٢١)، وأوصت به دراسة الرويلي (٢٠١٥).

وبالمرتبة الأخيرة جاءت عبارة (بناء نماذج موحدة ومعتمدة للخطط التشغيلية من قبل مكاتب التعليم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٠) أي أن درجة الموافقة مرتفعة، وعلى الرغم من تأخر هذا المتطلب إلا أن الدجة مازالت مرتفعة، وهذا يؤكد على أهميته، حيث لا يوجد نماذج للخطط التشغيلية معتمدة وموحدة تسهل على مديري المدارس اتباعها، وأكدت دراسة العريفي والمطيري (٢٠١٧) على أهمية تبني استراتيجيات مناسبة ومتسقة.

ملخص لأبرز نتائج الدراسة:

جاءت أبرز نتائج الدراسة الحالية كما يلي:

١. أن أهم مهارات التخطيط التشغيلي التي ينبغي توفرها لدى مديري مدارس مدينة الرياض من وجهة نظر الخبراء كانت تتمحور حول: تحديد أولويات الخطة التشغيلية بإتقان، واستخدام البيانات بفاعلية لدعم عمليات التخطيط، والموازنة بين أهداف الخطة لتشمل جميع نواحي العملية التعليمية، وبناء مؤشرات أداء لقياس مدى تحقق الأهداف، ومتابعة تنفيذ الخطة بشكل منتظم، والاتسام بالمرونة في كافة عمليات التخطيط.

٢. أن توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية كان بدرجة متوسطة، وذلك من خلال موافقة أفراد الدراسة على: مواءمة أهداف الخطة مع مستهدفات وزارة التعليم/مكاتب التعليم، ومراعاة

التطوير المهني لكافة منسوبي المدرسة، التخطيط بفاعلية لاستخدام الموارد المتاحة، قيادة عمليات تشخيص الوضع الراهن بكفاءة، وتحديد أولويات الخطة التشغيلية بإتقان.

٣. أن متطلبات توفر مهارات التخطيط التشغيلي لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة عالية، حيث وافق أفراد الدراسة على: تعزيز الجانب الاتصالي لدى مدير المدرسة من خلال الدورات والخبرات، وإتاحة دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال قيادة فرق العمل، توفير نماذج متميزة لخطط تشغيلية من مدارس نظيرة، دعم عمليات التقويم الذاتي لدى مديري المدارس للتعرف على فرص التحسين، توفير أدلة إرشادية لمديري المدارس تختص بالتخطيط التشغيلي، ونشر ثقافة التخطيط التشغيلي لدى مجتمع مديري المدارس.

التوصيات:

من خلال ما تم عرضه من نتائج، فإن الباحث يوصي بالتالي:

١. أن تتضمن الخطط الاستراتيجية لوزارة التعليم ومكاتب التعليم أهدافًا ومؤشرات أداء على مستوى المدارس، حتى يتم تعزيز دور المدرسة في تحقيق التنمية الوطنية.
٢. تضمين مهارة التخطيط التشغيلي ضمن مهارات وكفاءات مديري المدارس عند التعيين والاختيار.
٣. بناء مصفوفة من مهارات التخطيط التشغيلي تنطلق من المهارات التي بنتها هذه الدراسة، ووضعها معياراً تنطلق منها عمليات تدريب المديرين على التخطيط التشغيلي.
٤. فتح قنوات اتصال بين المدراس من أجل الاستفادة من الممارسات الجيدة.
٥. بناء نموذج موحد للخطة التشغيلية المدرسية مع مراعاة أحجام المدارس ومراحلها الدراسية.
٦. تعزيز جانب التدريب لمديري المدارس بدورات تدريبية للتخطيط التشغيلي ومتطلبات من مهارات صلبة وناعمة.

المراجع

Alsalma, K. (٢٠٢٣) درجة وعي مديري المدارس وفريق التطوير بإجراءات بناء الخطة التطويرية والإجرائية للمدرسة. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – سلسلة العلوم الانسانية، ٣٥* (٢)، ١-١٢.

أبو شنار، رجائي أحمد محمد. (٢٠٢٢). معوقات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها خلال جائحة "كوفيد-١٩". *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦* (٢٩)، ١-٢٣.

أبو ناصر، فتحي محمد علي. (٢٠١٠). اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الاستراتيجي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١١* (٤)، ٢٣١-٢٥٥.

آل ناجي، محمد بن عبدالله. (٢٠١٦). *الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية*. الطبعة السابعة. مطابع الحميضي.

باعبدالله، عبدالله محمد باكريم. (٢٠٢٤). درجة ممارسة معايير التقويم الذاتي في المدارس المطبقة لبرنامج تطوير المدارس في مجال الإدارة المدرسية بالمدينة المنورة .*المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، ٣* (٢)، ١-٣٩.

برنامج تنمية القدرات البشرية (٢٠٢١). *الوثيقة الإعلامية لبرنامج تنمية القدرات البشرية. ٢٠٢١-٢٠٢٥*. https://www.hrsd.gov.sa/1010960 .

التويجري، فواز بن عبدالله. (٢٠١٧). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس مكتب التربية والتعليم بالروابي في مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والنفسية،١* (٧)، ٩٩-١٢٣.

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (٢٠٢٤). *الدليل المؤسسي للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي*. الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الحراصي، فهد، وزيان، أشرف، ويوسف، محمد. (٢٠١٩) أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، ٤* (٣)، ١-٢٨.

حكمي، خالد بن ماضي محمد. (٢٠٢١). معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر القادة التربويين بمدارس التعليم العام بمنطقة جازان. *مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٨* (٢)، ٤٠٩-٤٤٥.

الخليوي، لينا بنت سليمان علي، والحربي، نوال بنت نايف، والعريفي، أسماء بنت سليمان. (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣* (٢٦)، ٧٤-٩٦.

الخليوي، لينا بنت سليمان علي، والعتيبي، عائشة محماس، والحبشان، نوير محمد. (٢٠١٧). التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية .*مجلة كلية التربية، ٣٣* (١)، ١-٥٥.

الرواحية، طيبة بنت سيف، والذهلي، ربيع بن المر بن علي، و اليحمدي، حمد بن هلال بن حمود. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١٢* (٥)، ٨٨٣-٩١٠.

رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠١٦). *وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠* . https://www.vision2030.gov.sa/ .

الرويلي، هبة فرحان سلمان. (٢٠١٥). مستوى تطبيق التخطيط التربوي لدى مديري المدارس بمنطقة الجوف التعليمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة التربية، ١٦٣* (٣)، ٤٩٧-٥٤٦.

الزهراني، على عبدان سعيد. (٢٠١٨). درجة تنفيذ قادة مدارس محافظة قلوة للخطط التشغيلية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، ٣٤* (٥)، ٣٣٤-٣٦٤.

السقا، امتثال أحمد محمد. (٢٠١٣). درجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. *رسالة التربية وعلم النفس، ٤٣* ، ٥٢-٨٣.

السكران، عبدالله بن فالح، والقحطاني، سويلم بن مذكر، والزهراني، علي بن عطية، والكلثم، عبدالله بن مبارك، والعنزي، يونس بن دحام. (٢٠٢٤). *الشامل لمناهج البحث في العلوم التربوية*. دار ريادة للنشر والتوزيع.

الشريف، لؤلؤة بنت محمد. (١٤٤٣). *الدليل الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي*. مكتبة الرشد.

الشهراني، علي بن عبدالله سعد. (٢٠١٧). واقع التخطيط المدرسي في مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس. *مجلة كلية التربية، ١٧* (٤)، ٤٢٣-٤٥٨.

العازمي، صالح ارشيد فالح. (٢٠١٤). *درجة امتلاك مديري مدارس دولة الكويت لمهارات التخطيط التربوي الفعال* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت، المفرق.

العريفي، حصة بنت سعد ناصر، والمطيري، نادية بنت علي. (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى قائدات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لنظام المقررات. *مجلة البحث العلمي في التربية، ١٨* (٨)، ٤٥٧-٤٧٣.

العسكر، عبدالعزيز، وفراج، فؤاد، والمنصور، عبدالله، والجنوبي، منصور، الأختر، محمد. (١٤٣١). *التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة*. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات بوزارة التعليم.

عطية، عماد محمد محمد. (٢٠١٧. التخطيط المدرسي. مكتبة الرشد.

العمري، عبدالعزيز. (ديسمبر، ٢٠٢٤). "التعليم": حقوق القيادات المالية محفوظة خلال عملية التحوّل في الإدارات. *صحيفة اليوم*https://www.alyaum.com/article/6569292

الفضلي، منى والعقيلي، حصة. (٢٠١٧). معوقات إعداد الخطط التشغيلية لدى القيادات التربوية في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٩٨* (١)، ١٧٧-٢١٣.

الكرخي، مجيد. (٢٠١٤). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. مطبعة الريان.

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٣). *الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي*. المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي.
https://etec.gov.sa/ar/service/schoolaccreditation/servicedocuments

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠٢٤). *مؤشرات الأداء الرئيسية للبرامج الأكاديمية*. المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
https://etec.gov.sa/ar/service/accreditation/servicedocuments.

وزارة التعليم. (٢٠٢٤). *الرؤية والرسالة والأهداف*.
https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/visionmissiongoals.aspx

Elfira, E., Nurochmah, A. and Mus, S. (2024). Analysis of Principal Managerial Competencies in Sub School Planning at Petualang Pantai Elementary School. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan, 8*(2), 94-107.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. (2022). Strategic action plans for school improvement: An exploratory study about quality indicators for schools' plan evaluation. *Journal of Social Studies Education Research*, *13*(1), 143-163.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Simerson, B. K. (2011). *Strategic planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. Bloomsbury Publishing USA.