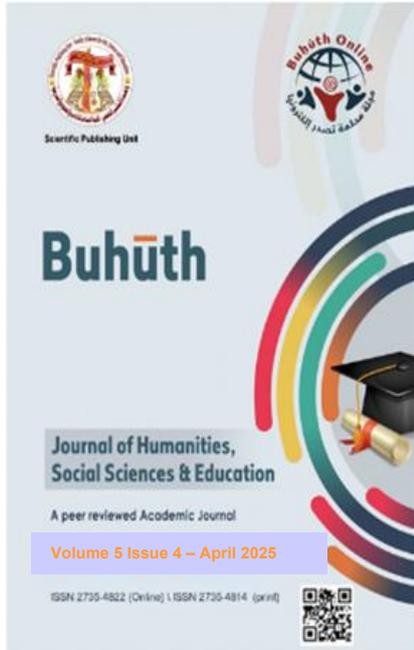




ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



## Developing Planning Skills among School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia within the Context of Self-Evaluation Standards

PhD. Hadi Ahmed Hamad Alshuqayfi

[Alhusain99@hotmail.com](mailto:Alhusain99@hotmail.com)

Receive Date :4 March 2025, Revise Date: 9 April 2025, Accept Date: 21 April 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.365324.1831](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.365324.1831)

Volume 5 Issue 4 (2025) Pp. 205-226.

### Abstract

The purpose of this research is to present a thorough and well thought effectively and accurately develop planning skills among school principals in the Kingdom of Saudi Arabia. The foundations and standards of self-evaluation used in prestigious educational institutions which are known for their excellence and innovation in the field of education serve as the basis for this goal. These criteria are the results of field research and studies which emphasize the value of self-evaluation as a method to boost performance and accomplish the intended educational goals; they are not just conventional guidelines. The study, in its design and implementation, primarily depended on the descriptive analytical method, where various theoretical literature related to this vital and important field were scrutinized, giving the study scientific depth and helping to enhance its results. The main goal of this research is to identify the best practices which are conducive significantly to boosting planning skills among trainers and managers, thereby improving the level of administrative performance in schools, which in turn leads to the comprehensive improvement of the educational academic environment.

**Keywords:** Planning Skills, School Principals, Kingdom of Saudi Arabia, Self-Evaluation, Educational Administration.

## تصور مقترح لتطوير المهارات التخطيطية لدى مدراء المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التقييم الذاتي

هادي احمد حمد الشقيفي  
باحث دكتوراه - كلية التربية - جامعة الملك خالد

[Alhusain99@hotmail.com](mailto:Alhusain99@hotmail.com)

### المستخلص.

تقديم رؤية مقترحة وشاملة تهدف إلى تطوير المهارات التخطيطية بشكل فعال ودقيق لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية. يقوم هذا التصور على أسس ومعايير التقييم الذاتي المتبعة في المؤسسات التعليمية المتميزة التي تتسم بالتفوق والابتكار في مجال التعليم. حيث إن هذه المعايير ليست مجرد توجيهات تقليدية، بل هي نتائج دراسات وبحوث ميدانية تبرز أهمية التقييم الذاتي كوسيلة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. وقد اعتمدت الدراسة في تصميمها وتنفيذها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استقراء الأدبيات النظرية المختلفة التي تتعلق بهذا المجال الحيوي والمهم، مما يمنح الدراسة عمقاً علمياً ويساعد في تعزيز نتائجها. إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحديد الممارسات المثلى التي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تعزيز المهارات التخطيطية لدى المدرسين والمديرين، وبالتالي تحسين مستوى الأداء الإداري في المدارس، مما يؤدي بدوره إلى تحسين بيئة التعليم بشكل شامل. الكلمات المفتاحية: المهارات التخطيطية، مدراء المدارس، المملكة العربية السعودية، التقييم الذاتي، الإدارة التعليمية، تطوير المهارات، المنهج العلمي، التعليم في المملكة، تحسين الأداء الإداري، الممارسات المثلى التي ترفع من مستوى التعليم في كل جوانبه، والتفوق الأكاديمي.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير المهارات التخطيطية، مدراء المدارس، المملكة العربية السعودية، معايير التقييم الذاتي، الإدارة التعليمية.

## المقدمة:

شهدت الإدارة المدرسية اتجاهات جديدة في القرن الحادي والعشرين؛ فقد أصبح محور العمل فيها تمكين مدير المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية، إضافة إلى أن التسارع المعرفي فرض تحديات ومشكلات جديدة يتعين عليه التنبؤ بها ومواجهتها بالأساليب الحديثة، ولكي ينهض مدير المدرسة بالأعمال المنوطة به على الوجه الأكمل يحتاج إلى مجموعة من المهارات الأساسية كمهارة التخطيط، ويعد التقييم الذاتي أحد تلك الأساليب الحديثة في مراجعة الأداء والملازمة لعملية التخطيط وتنظيم الموارد والتطوير والتحسين المستمر.

وتشير المهارة إلى أداء العمل بإتقان مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف ومع مراعاة عوامل الأمن والسلامة، كما وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبرته وتجارته وممارسته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار إلى أن تصل إلى حد معين ثم تتوقف عن النمو، وتستمر على ذلك فترة قد تقصر أو تطول وتختلف باختلاف الأشخاص ثم تبدأ في الانحدار بسبب عوامل ومتغيرات عدة (عساف، 2015، ص 22).

ويهتم مدير المدرسة بالمهارات اللازمة لعمليات التأثير الفاعل في المجتمع المدرسي؛ لتحقيق مستويات متقدمة من الأداء المتميز، ودعم تنفيذ الخطط وإدارة عمليات التعليم والتعلم والتطوير المهني المستمر لمنسوبيها، وتحسين نواتج التعلم، وتعزيز الشراكة مع الأسرة والمجتمع المحلي (هيئة تقييم التعليم والتدريب، 2022، ص 45)

ويمكن من خلال المهارات التخطيطية تصميم البرامج والمشروعات، كما أن هذه العملية توضع مسبقاً للمواجهة الفعالة والفورية عند حدوث المشكلات وخطط مواجهه المشكلات تكون مختلفة حيث تشمل خطة الاكتشاف المبكر للمشكلات وخطة التعامل للمشكلات بعد وقوعها، وخطة مع المتابعة والتقييم، والخطة البديلة التي تتلاءم مع الظروف المتغيرة في الموقف (عبداللطيف، 2002، ص 18).

وتعد عملية التقييم الذاتي المدرسي أحد العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن المهارات التخطيطية، فالتقييم الذاتي المدرسي هو مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في أداء المدرسة في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء، يجيب على الأسئلة المتعلقة بجوهر المدرسة ومكوناتها وجودة أدائها وفاعليته (علام، 2003، ص 9).

ويحسن التقييم الذاتي المدرسي جودة عملية التعليم فيها، حيث يراعي أهداف المدرسة ومقاصدها ومواردها والشروط التي يجب أن تعمل ضمنها، حيث تؤكد تجارب العالم في مجال التحسين والتطوير النوعي في مؤسسات التعليم على العلاقة الوثيقة بين عمليات التقييم، وتحسين الأداء المؤسسي وتطويره، إذ يتطلب تطوير الأداء المؤسسي تحديداً واضحاً للوضع الحالي للمؤسسة ومقارنة ذلك الأداء بالحالة المرجوة (مسلم، 2018، ص 55).

ويهدف التقييم الذاتي المدرسي إلى تعرف درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المدرسة وبين المعايير في مجالاتها المختلفة، فضلاً عن كشف جوانب القوة وجوانب الضعف في أداء المؤسسة، ومن ثم تحديد نقطة الانطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر لتحقيق متطلبات معايير الجودة والاعتماد (مجيد، والزيادات، 2010، ص 88).

وأطلقت هيئة تقييم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية "برنامج التقييم المدرسي"، الذي يستهدف جميع المدارس الحكومية للمراحل الدراسية المختلفة، ويشتمل على التقييم الذاتي عبر المنصة الرقمية "تميز" للتقييم المدرسي، والتقييم الخارجي من خلال زيارات أخصائيي تقييم مؤهلين، وذلك استناداً

على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي طورتها الهيئة بالاستفادة من أفضل الممارسات الدولية، كما يعدّ التقويم والاعتماد المدرسي أحد البرامج التي تنفذها الهيئة بالتعاون مع وزارة التعليم؛ لضمان جودة الأداء المدرسي وتطويره من خلال توفير بيانات موثوقة وتحليلها وإعداد تقارير عن مستوى الأداء ومخرجات التعليم العام، ويتكامل هذان البرنامجان مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية في إعداد مواطن منافس عالمياً (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2024، ص 16). وبناء على ما سبق جاء البحث الحالي لتطوير المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس بمحافظة القنفذة في ضوء معايير التقييم الذاتي المدرسي.

### مشكلة البحث

أكدت العمرات (٢٠١٤، ص 24) أن المؤسسات التي تخطط تتفوق في أداءها عن المؤسسات التي لا تتبع أسلوب التخطيط، والمؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات تشهد مرحلة من التغيير حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل ومن المتوقع أن تقابل التربية عدة ظواهر ومواقف تحتاج إلى حلول وتخطيط مسبق، مثل الزيادة في عدة التلاميذ وزيادة نسبة الأطفال الذين سيحتاجون لرعاية وتعليم في ظل تفجر المعرفة وكثرة التخصصات واتساع المجالات والمؤشرات والعوامل البيئية المحيطة بالنظام التعليمي والتي تحتاج إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية التعليم الكبيرة ومتغيراته المستمرة.

وقد توصلت دراسة الثقفي (2024) إلى أن توافر المهارات التخطيطية لدى مدير المدرسة له دور ودرجة عالية في تطوير الأداء المدرسي وتطوير العملية الإدارية، وتطوير البيئة التعليمية، وتطوير أداء العاملين.

على الرغم من أهمية التخطيط في إدارة المدارس فضلاً عن غيرها من المؤسسات، إلا أن العديد من الدراسات رصدت قصوراً في المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، حيث أشارت دراسة أبو الكشك (2011) إلى أن درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم في إعداد الخطط وتطويرها في منطقة الجوف جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت دراسة الشهراني (2017) أن درجة ممارسة مدراء المدارس بمدينة الدمام للتخطيط المدرسي جاءت بدرجة متوسطة، ونظراً لخبرة الباحث وعمله مديراً للمدرسة لاحظ انخفاض المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس ورغبة في الوقوف على أسباب الانخفاض وعوامله الفاعلة وكيفية التجاوب الأمثل معه؛

وبناءً على ذلك يمكن صياغة تساؤلات الدراسة في السؤال التالي: ما الرؤية المقترحة لتطوير المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التقييم الذاتي؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية

- ما هو المفهوم الإجرائي للمهارات التخطيطية والخصائص لدى مديري المدارس في سياق العمل التعليمي؟

- ما هو المفهوم الإجرائي للتقويم الذاتي المدرسي؟

- ما هي الوظائف والمراحل والمعايير الأساسية التي يؤديها التقويم الذاتي في تطوير أداء المدرسة؟

- ما هي العناصر الأساسية للتصور المقترح لتطوير المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس

في المملكة العربية السعودية؟

### أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تعرف:

- مفهوم وخصائص المهارات التخطيطية التعليمية.

- مفهوم التقويم الذاتي وأهدافه ووظائفه ومراحله ومعايير.

-- التصور المقترح لتطوير المهارات التخطيطية لدى مدير المدارس في ضوء معايير التقييم

الذاتي.

## أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة النظرية في كونه يركز على موضوع المهارات التخطيطية اللازم توافرها لدى مديري المدارس، حيث يسلط الضوء على المعرفة الدقيقة للمهارات التخطيطية وشروط امتلاكها ومعوقاتهما، بالإضافة إلى التركيز على التقييم الذاتي المدرسي ماهيته ومجالاته ومعاييرها، في حين تتبع الأهمية التطبيقية للبحث في كون نتائجه ستمد مديري المدارس والمسؤولين في وزارة التعليم بتصور مقترح لتطبيق المهارات التخطيطية في ضوء معايير التقييم الذاتي المدرسي، بالإضافة إلى الاستفادة منها في عمل الأدلة والبرامج التدريبية، كما تسهم في دعم الباحثين في إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بمهارات مدير المدرسة في ضوء معايير التقييم والاعتماد المدرسي.

## حدود البحث

لتحديد حدود البحث بشكل واضح ودقيق، يجب أن تشمل هذه الحدود العناصر التالية:

### 1. الحدود الموضوعية: (Scope of the Study)

- التركيز على المهارات التخطيطية: سيقصر البحث على دراسة وتطوير المهارات المتعلقة بالتخطيط لدى مديري المدارس، مثل تحديد الأهداف، وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، إدارة الموارد، تحديد الأولويات، والمتابعة والتقييم.
- الارتباط بمعايير التقييم الذاتي: سيتم تطوير التصور المقترح في ضوء المعايير المستخدمة في التقييم الذاتي للمدارس في المملكة العربية السعودية. سيتم التركيز على كيفية مساهمة هذه المعايير في تحديد جوانب القوة والضعف في المهارات التخطيطية للمديرين وتوجيه عملية التطوير.
- تصور مقترح: سينتهي البحث بتقديم تصور أو إطار عمل مقترح لتطوير هذه المهارات، وقد يشمل أدوات، آليات، أو برامج تدريبية مقترحة. لن يتضمن البحث بالضرورة تطبيقاً فعلياً لهذا التصور وتقييم نتائجه (إلا إذا تم تحديد ذلك كجزء لاحق من البحث).

### 2. الحدود المكانية: (Geographical Scope)

- المملكة العربية السعودية: سيقصر نطاق البحث على مديري المدارس العاملين في المملكة العربية السعودية. قد يتم تحديد منطقة أو نوع معين من المدارس داخل المملكة إذا لزم الأمر لزيادة التركيز (مثل المدارس الحكومية في منطقة الرياض، أو المدارس الثانوية). يجب تحديد هذه النقطة بوضوح.

### 3. الحدود الزمانية: (Time Frame)

- قد لا يكون هناك حد زمني مباشر للبحث النظري: إذا كان البحث يركز على بناء تصور مقترح، فقد لا يكون هناك فترة زمنية محددة لتطبيق هذا التصور.
- إذا كان هناك جمع بيانات: في حال تضمن البحث جمع بيانات من مديري المدارس (مثل استبيانات أو مقابلات)، يجب تحديد الفترة الزمنية التي سيتم خلالها جمع هذه البيانات.

### 4. الحدود المتعلقة بالمشاركين: (Participants)

- مديرو المدارس: سيقصر المشاركون في البحث (إذا تطلب الأمر جمع بيانات) على مديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) أو مرحلة محددة داخل المملكة العربية السعودية (وفقاً للحدود المكانية).

## منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي ، الذي يهدف إلى تحليل الوضع الراهن للمهارات التخطيطية لدى مديري المدارس، مع التركيز على تحديد الفجوات والممارسات الناجحة. كما تعتمد الدراسة على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتطوير رؤية قائمة على الأدلة العلمية.

### المحور الأول: المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس

تمثل المهارات التخطيطية بعدا هاما في إدارة المدرسة بصورة فعالة، حيث تُعزز من قدرة مديري المدارس على تحقيق الأهداف التعليمية وضمان استدامة جودة الأداء المدرسي، ولا شك أن عملية التخطيط تطلب عددا من المهارات التي يطلق عليها المهارات التخطيطية وهي المهارات التي ينبغي ان يكتسبها ويتقنها مدير المدرسة ليقوم بعملية التخطيط بشكل ناجح، ومن هذا المنطلق يتناول هذا المبحث أهمية تلك المهارات التخطيطية في السياق المدرسي من خلال تحليل عدة محاور رئيسية على النحو التالي :

#### تعريف المهارات التخطيطية:

يتضمن تعريف المهارات التخطيطية تعريف مفهوم المهارة ومفهوم التخطيط وفق التالي:

#### 1- مفهوم المهارة:

ذكر مراد (2018، ص 23) أن "مفهوم المهارة ظهر في عام 1982 ضمن سيكولوجية العمل في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن الاختلاف في إعطاء مفهوم المهارة راجع إلى اختلاف المدارس الفكرية، حيث تمثل المهارة حسب علم النفس : مرجعية للاستعدادات والملاحم الشخصية والمعارف، أما بالنسبة لعلم الاجتماع فإن المهارة تقع داخل ثلاث نطاقات: التدريب، الخبرة والمسار الاجتماعي، في حين تتمثل المهارة حسب علوم التربية في القدرة على استخدام المعارف، كما أنها تعتبر مصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة المضافة حسب المنظور الاستراتيجي، بينما ترى إدارة الموارد البشرية بأن المهارة هي: معرفة التصرف في وضعيات مهنية باحترام معايير الأداء

في حين ذكرت يوسف (2020) بأن الماهر في اللغة العربية يراد به الحاذق، كما عرفت "المهارات" في القاموس التربوي بأنها: "القدرة على أداء وظيفة معينة، أو تحقيق هدف معين، وعرفت أيضاً بأنها أداء تكون على أشكال (لفظية، عقلية، حسية اجتماعية)، وهذه المهارة تحتاج إلى وقت وجهد وتدريب مقصود (ص. 11) .

كما ذكر الأغا وعساف (2015، ص 241) بأن المقصود بالمهارة : " الوصول بالعمل إلى درجة من الانتقال تيسير على صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت بأقل ما يمكن من الجهد مع تحقيق الأمان وتلافي الإضرار والأخطار " وبمعنى آخر يمكن تعريف المهارة بأنها "أداء العمل بإتقان مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف ومع مراعاة عوامل الأمن والسلامة ، كما وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبرته وتجارته وممارسته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار إلى أن تصل إلى حد معين ثم تتوقف عن النمو، وتستمر على ذلك فترة قد تقصر أو تطول وتختلف باختلاف الأشخاص ثم تبدأ في الانحدار بسبب عوامل ومتغيرات عدة"

وباستقراء ما سبق يتضح بأن المهارة هي امتلاك القدرة على أداء مهمة ما وبمستوى عال من المهنية في أقل وقت وجهد ممكن.

#### 2- مفهوم التخطيط:

يتعدد مفهوم التخطيط بين المفكرين وذلك لاختلاف وجهات نظرهم من ناحية، ولحدائثة مفهوم التخطيط من ناحية أخرى، حيث لم يظهر كمنهج علمي إلا في عام 1928م، إضافة لاختلاف طبيعة المجتمعات والأيدولوجيات السائدة فيها.

وعرفه عبد اللطيف (2002) بأنه "العملية التي يمكن ممن خلالها تصميم البرامج والمشروعات، كما أن هذه العملية توضع مسبقاً للمواجهة الفعالة والفورية عند حدوث المشكلات وخطط مواجهه

المشكلات تكون مختلفة حيث تشمل خطة الاكتشاف المبكر للمشكلات وخطة التعامل للمشكلات بعد وقوعها، وخطة مع المتابعة والتقييم، والخطة البديلة التي تتلاءم مع الظروف المتغيرة في الموقف" (ص. 189).

فيما عرفه (صقر، 2025، ص 45) بأنه " رؤية علمية عملية للتطلع للمستقبل، بقصد تحقيق مجموعه من الأهداف المرتبة في سلم الأولويات، وذلك في ضوء كلّ من المتاح من الموارد المجتمعية والفلسفة الاجتماعية التي يرتضيها المجتمع، خلال فترة أو سلسلة من الفترات الزمنية المقدرّة " إلا أن عبوي وآخرون (عرفة، 2015، ص 73) بأنه " النشاط الإداري الذي يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف وحصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط، وحصر الموارد المتاحة للتنظيم، ورسم برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال المتاح منها في فترة زمنية محددة" .

مما سبق يمكن تعريف التخطيط على أنه: وظيفة إدارية تتبنى المنهج العلمي والعملية للتفكير المستقبلي وذلك للوصول للأهداف المستقبلية من خلال استغلال جميع الموارد المتاحة والتنبؤ بجميع المشكلات المحتملة ومواجهتها.

### خصائص المهارات

- بين (رايس، 2005) أن المهارات خصائص يمكن إجمالها في كونها:
- عملية موجهة: أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتسعى لتحقيق هدف معين.
  - عملية مهيكلة فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.
  - مفهوم مجرد إذ لا يُمكن لمسها أو ملاحظتها، وإنما يُمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.
  - مكتسبة فالموارد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، وإن المهارات تكون مفيدة للمؤسسة إن تم الحفاظ عليها وتطويرها وبالتالي الاستفادة منها.

### أنواع التخطيط

- أشار (عربيّات، 2008) إلى أن التخطيط يمكن تصنيفه في ضوء ما يلي:
- أولاً: من حيث الفترة الزمنية: يصنف إلى ثلاثة أقسام:
    - أ- تخطيط قصير المدى ويتمثل في خطة سنوية تتضمن أهدافاً تفصيلية محددة وكثيرة على غرار الموازنة السنوية ويغطي فترة زمنية أقل من سنة.
    - ب- تخطيط متوسط المدى هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات ويتمثل في خطة خمسية كمثل شائع لهذا النوع من التخطيط.
    - ت- تخطيط طويل المدى (استراتيجي) والخطة التي تمثل هذا النوع من العمل تتناول أهدافاً يصعب تحقيقها في فترة قصيرة من الزمن وتتطلب فترة زمنية أطول أي أكثر من خمس سنوات.
  - ثانياً: التخطيط من حيث القطاعات فهناك التخطيط الاقتصادي، والتخطيط الاجتماعي، وأحياناً يذهب البعض إلى إطلاق أنواع من التخطيط متعددة لكل نشاط منفرد بالمجتمع، مثل تخطيط ثقافي، وتخطيط تربوي، وتخطيط المدن.
  - ثالثاً: التخطيط من حيث أسلوب العمل إذ يمكن ذكر تصنيفات متعددة ضمن هذا المفهوم كالتخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي.

- رابعاً: التخطيط من حيث عمق تأثيره وفي هذا المجال يمكن التمييز بين نوعين من التخطيط، تخطيط هيكلي وتخطيط وظيفي ويتحدد هذان النوعان من التخطيط بمدى عمق فعاليات وتأثير النشاط التخطيطي فقد يذهب هذا النشاط إلى حد تناول الهيكل الكلي للاقتصاد والتركيبية الاجتماعية أو قد يقف عند التعامل مع الوظائف الاقتصادية والاجتماعية.
- خامساً: التخطيط التنموي من حيث نطاقه الجغرافي: ويصنف إلى ثلاثة أقسام: وهي:
  - أ- تخطيط محلي: يضم المجتمع المحلي المحدود ويطلق عليه في معظم بلدان العالم الثالث مصطلح التخطيط لتنمية المجتمع المحلي.
  - ب- تخطيط إقليمي: ويتم على نطاق قطاعات جغرافية من قطاعات الوطن أو مناطق إدارية حسب التقسيم الإداري كمحافظة أو ولاية أو إمارة.
  - ت- تخطيط قومي: ويتم على نطاق الوطن كله.
- سادساً: التخطيط التنموي من حيث صفة الشمولية وفي المجال المتعلق بالصفة الشمولية يمكن أن تفرق بين نوعين من التخطيط:
  - أ- التخطيط الجزئي أو القطاعي: وهو الأسلوب التقليدي في تخطيط بعض القطاعات والأنشطة الاقتصادية أو الاجتماعية دون سواها كتخطيط قطاع التعليم أو الصحة.
  - ب- أما النوع الثاني من أنواع التخطيط التنموي: وهو التخطيط التنموي الشمولي: فهو على العكس من التخطيط الجزئي، يتعامل مع كافة القطاعات والفعاليات ويتناول البنية الهيكلية للاقتصاد مع التركيبة الاجتماعية وما يرتبط بهما من وظائف أي أنه يتعرض للبنية الهيكلية والوظيفية للأوضاع الاجتماعية والاقتصادية معاً.

### خصائص التخطيط لدى مديري المدارس

ذكر (صقر، 2020، ص13) عدة خصائص للتخطيط وهي:

- التخطيط يعتمد على عدة وسائل منها التفكير المنظم، والتنبؤ، والاستقصاء، والاختيار الأنسب للمسارات البديلة.
- التخطيط يعتمد على وثيقة رسمية وهي الخطة حيث يتم فيها تدوين ما سوفه يتم انجازه من أهداف، وتحديد المقررات التي ينبغي إتباعها في فتره زمنية محددة.
- وسيلة يتم من خلالها حصر موارد المجتمع المادية والبشرية بغرض تحقيق غاية أساسية هي رفاهية المجتمع.
- وصف التخطيط بأنه عملية، مما يعني أن هذه العملية تضم خطوات مرتبة ومنظمة ولا تسير بطريقة ارتجالية أو عفوية ولكن يتم بروية وتدبير وتفكير.
- التخطيط يتضمن مشاركة واسعة من قبل أفراد المجتمع وقيادته الشعبية ويقوم به مهنيون متخصصون، حتى تأتي الخطة معبرة عن احتياجات ومشكلات الجماهير.
- التخطيط قد يكون هيكلياً بقصد حدوث تغيرات جذرية في الهيكل الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، أو وظيفياً، بغرض إحداث تغيرات أو تعديلات في الوظيفة التي يؤديها النظام.
- التخطيط يتضمن اتخاذ قرارات في ضوء الوسائل المتاحة، مع وضع إجراءات بديلة للعمل لأي عائق يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.
- التخطيط لا يسعى إلى زيادة معدل التقدم الاقتصادي والاجتماعي فقط، ولكن هو وسيلة لضبط تغيير التنظيمات الاجتماعية التي تعوق تحقيق تلك الزيادة، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى نقل المجتمع من صورته الحالية إلى صورة أفضل مرغوب فيها.

- التخطيط يقوم على اختيار الأهداف المتناسقة، في ضوء الأولويات الملحة التي يحتاج المجتمع تحقيقها في فترة زمنية معينة.
- التخطيط بجانب تحديده للأهداف، فهو يقوم بعمل تقويم للوسائل المنجزة لتلك الأهداف بغرض التعرف على القصور التي من شأنها تحول دون تحقيقها.
- التخطيط مجموعة من التدابير، تُعد بمعرفة متخصصين.

### أهداف التخطيط

بين (البحيري، 2014، ص66) أن للتخطيط أهداف متعددة تختلف من مؤسسة لأخرى في ضوء فلسفتها الإدارية وفيما يلي بيان لتلك الأهداف:

أولاً: أهداف اجتماعية:

- منح جميع أفراد المجتمع فرصاً متكافئة للتعليم.
- إعطاء كل فرد نوع من التعليم الذي يناسبه حسب قدراته وإمكاناته وميوله.
- المساهمة في تطوير المجتمع.
- توفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة المتدربة المتعلمة لتطويره.
- الحفاظ على تراث المجتمع وكل ما هو جيد.
- ثانياً: أهداف دولية:
- المحافظة على كيان الدولة وبقاء تنافسها بين الدول.
- تنمية الروح الوطنية والقومية.
- زيادة التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد على المستوى العالمي.
- ثالثاً: أهداف ثقافية:
- المحافظة على الثقافة الإنسانية ونشرها.
- تنمية الثقافة وتطويرها وتنوعها عن طريق البحث العلمي.
- نشر التعليم وإزالة الأمية.
- حل مشكلات الثقافة الإنسانية وإزالة التعارض بين الأهداف المختلفة للسياسة التعليمية والقضاء على امتياز نوع من الثقافة أو التعليم على نوع آخر.

رابعاً: أهداف اقتصادية:

- إشباع احتياجات البلاد على المدى القصير والبعيد من القوى العاملة ذات المستويات الوظيفية

المختلفة.

- زيادة الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إكسابه المهارة والخبرة.
- زيادة قدرة الفرد على التحرك الوظيفي بحيث يستطيع تغيير عمله أو وظيفته بسهولة تبعاً لظروف الإنتاج وسوق العمل.
- مواجهة مشكلات البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين بحيث يتم استغلال كامل لجميع القوى العاملة.
- رسم السياسات الخاصة باستغلال مخصصات التعليم أقصى استغلال ممكن عن طريق اتباع الطرق العلمية لتقليل تكاليف التعليم مع زيادة كفاءته وإنتاجيته إلى أقصى درجة.
- المساهمة في الإسراع في عملية التطوير الاقتصادي والصناعي عن طريق البحث العلمي

والتكنولوجي.

بناء على ما سبق يمكن القول بأن أهداف التخطيط تتضمن:

- التخطيط من أجل الاستمرار، ولكي تحقق هذا الهدف فإنها تتبع سياسة تطوير المخرجات التعليمية أو إدخال أساليب جديدة في العمل إما لخفض الفاقد أو رفع مستوى جودة المخرجات
- التخطيط من أجل النمو: وذلك باتباع سياسة موائمة مخرجات المؤسسة التعليمية مع متطلبات سوق العمل وهذا الهدف يتم من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل.
- التخطيط من أجل المحافظة على المظهر القيادي وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلات الطارئة.
- تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق الهدف.
- استغلال الطاقات والموارد المتاحة أو التي يمكن توفيرها أي وضع الموارد المناسبة في الأماكن المناسبة.

### مراحل التخطيط

يقوم القادة في تخطيطهم الإداري باتباع عدة مراحل وتختلف هذه المراحل إلا انه يمكن إجمالها في:

- **المرحلة التمهيديّة ( مرحلة ما قبل التخطيط ):** ويقصد بها تولي المهتمين بشؤون التطوير من أكاديميين وموظفين اثاره الانتباه الى أهمية الموضوع من خلال وسائل عدة ككتابة التقارير، والقاء المحاضرات وعقد الندوات حول مختلف المشاكل التي يعاني منها الجهاز الاداري واقتراح الوسائل المناسبة أو مداخل التطوير بشكل يثير اهتمام بعض المسؤولين الذين قد يأخذون المبادرة للاتصال ببعض هؤلاء الباحثين وبحث الافكار معهم، أو قيام الباحثين انفسهم بالاتصال ببعض المسؤولين ومحاولة اقناعهم بضرورة وجود خطة للتطوير الاداري تضع تصورات لمختلف المشاكل والاساليب الممكن اتباعها للحل. ويتوجب ان تتسع دائرة الاتصال لتشمل اعلى المستويات الإدارية في المؤسسة (المغربي، 2020).
  - **مرحلة الإعداد:** تشمل تشكيل فريق العمل أولاً، وثم دراسة العوامل المحيطة بالمنظمة كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية كنوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوعية الآلات والمعدات ومنها يمكن صياغة الأهداف المحددة بشكل واضح ووسائل تنفيذها.
  - **مرحلة الإقرار:** ويتم فيها الموافقة على الخطة بعد انتهاء المرحلة السابقة لتصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة.
  - **مرحلة التنفيذ:** تبدأ في حيز التنفيذ ويتم تنفيذها من خلال الآتي:
    - وضع عدد من البدائل لتحقيق الهدف.
    - تقييم كل بديل من خلال معرفة تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف.
    - اختيار أفضل البدائل لتحقيق الاهداف المتوافقة مع سياساتها وتكون قليلة المخاطر.
    - تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.
  - **مرحلة المتابعة:** من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات جوهرية دون الثانوية والبسيطة في الخطة والعمل على تلافيها لمتابعة الخطة، وتقييمها، وللبحث عن أسباب الانحراف يتطلب مراجعة الخطة نفسها، ومراجعة التنفيذ، ومراجعة الظروف الخارجية (بيومي وآخرون، 2013).
- ### المهارات التخطيطية اللازمة لمديري المدارس
- ذكر جرادات و عماد الدين (2000) أن المهارات التخطيطية تشمل:

- المهارات المعرفية: لا تقتصر المهارات المعرفية على المعلومات والحقائق، بل تمتد إلى امتلاك مهارات التعليم المستمر، واستخدام أدوات المعرفة، ومعرفة طرق استخدام هذه المعرفة في عملية التخطيط.
- مهارات الأداء وتشمل هذه المهارات قدرة القائد على استخدام أدوات التخطيط والتقويم المختلفة ومعايير قياس هذه المهارة يتضمن قدرة القائد على القيام بالسلوكيات التخطيطية.
- مهارات النتائج والإنجاز وتعلق هذه المهارات بقدرة القائد على الوصول إلى النتائج المطلوبة في ضوء المستهدفات.
- وأوجز عزب (2009) المهارات التخطيطية لمدير المدرسة في:
  - مهارات بالنسبة لمتطلبات العمل: حيث لا بد أن يتوافر في المدير مهارات فنية ومهارات تشخيص ومهارات حل المشكلات، وكذلك القدرة على جدولة العمل فيجب أن يكون المدير قادراً على تنظيم وتقسيم العمل والقيام بالرقابة وتقييم الأهداف والطرق المستخدمة في الأداء.
  - مهارات بالنسبة لمتطلبات المجموعة: حيث يجب أن تتوافر لدى المدير المهارات الاجتماعية ومهارات الاتصال والقدرة على تشخيص العمليات الجماعية وتسهيل العلاقات الشخصية الداخلية بين مختلف العاملين بما يحقق التعاون والإنسجام وتحقيق التلاؤم بين الأفراد ونوع العمل المعهود إليهم.
  - مهارات بالنسبة لمتطلبات الفرد: حيث يستلزم على المدير أن يكون قادراً على تحديد ومعرفة حاجات الفرد، وتحديد المهارات اللازمة لتسهيل عملية تدريب وتوجيه الأفراد، وأن يكون قادراً على تشجيع سلوك الفرد وربطه بالعمل والجماعة.
  - فيما أوجز الطلحي مجموعة من المهارات التخطيطية التي ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة وهي:
    - التوجه الفعال والنشط: أي الاستعداد للنشاط للمبادرة، وتولي المسؤولية، وتمكين الآخرين من توقع الظروف التي ستواجههم، وتحسين مواجعتهم لها.
    - الالتزام برؤية المدرسة ورسالتها وقيمها وتطوير العمل وفقاً لذلك.
    - البحث عن المعلومات وتحليلها: تمهيدا لفهم الأحداث الجارية، والمشكلات التي تواجه العمل حالياً ومستقبلاً. التفاعل الإداري: أي المقدرة على دفع الآخرين وحثهم للعمل سوياً، واستخدام مهارات العمل الجماعي، وتقديم التسهيلات التي تيسر العمل ضمن فريق.
    - التأثير والإقناع: وهي كفاءة القائد في المدرسة، ومقدرته على التأثير في الأطراف الممولة للمدرسة، وإقناعهم عبر تنويع وسائل النقاش وأساليبه، والاستعانة بالمختصين لضمان استمرارية الدعم.
    - الاهتمام بسمعة المدرسة: أي الاهتمام بانطباعات الآخرين عن المكونات البشرية للمدرسة، من طلاب ومعلمين وإداريين، وكيفية تواصلهم داخل المدرسة وخارجها، أي طبيعة العلاقات التي تربطهم وسمعتهم عند الآخرين.
    - السيطرة الإدارية وتتمثل في المقدرة على وضع أسلوب عمل منظم لإنجاز العمل واستقبال التغذية الراجعة عما يتم إنجازه؛ بحيث يكون القائد مقتدراً على التشخيص الدقيق لما أنجز، وكيف أنجز.
    - التفويض وهو الثقة بأن الآخرين قادرين على إنجاز العمل إذا منحوا السلطة والثقة، وقدمت لهم المساعدة، وهذا ما يسمى بالتمكين.
- أما الناصر (2018) أوجزها في:

- المهارات التصويرية وتتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة رجل الإدارة التعليمية في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء والمهارات التصويرية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة التعليمية على النجاح في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

- المهارات الفنية: تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعملية التخطيط ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في عملية التخطيط وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية، حيث يتطلب منه رسم السياسة العامة، وإعداد الميزانية، وتقدير الكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع العمل.

- المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات بما يدعم المعنويات ويحقق الرضا النفسي للعاملين.

في حين أضاف البحيري (2014) بالإضافة للمهارات السابقة المهارات الوجدانية والتي تتعلق بالقيم والميول والاتجاهات المرتبطة بالعملية التخطيطية بصفة خاصة وبالعمل الإداري بصفة عامة.

وباستقراء ما سبق يمكن القول بأن المهارات التخطيطية لمدير المدرسة تتضمن:

- مهارات تتعلق بعملية التهيئة وتشمل المهارات الشخصية المتعلقة بالقدرة على التأثير والإقناع والإلهام بجدوى عملية التخطيط التعليمي، بالإضافة إلى تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية لدى الأفراد.

- مهارات تتعلق بعملية إعداد الخطة وتتضمن القدرة على جمع المعلومات بالأساليب التخطيطية المختلفة بالإضافة إلى المشاركة مع فريق العمل في التحليل وعمل الخطة وتسهيل كافة العقبات من خلال القدرة على مواجهة الصراعات وضغوطات العمل والتحديات المتعلقة بالخطة.

- مهارات تتعلق بالتنفيذ وتتعلق بالقدرة على تنفيذ الخطة في ضوء المستهدفات ومؤشرات العمل الموضوعية ومهارات التواصل مع كافة فريق العمل ومهارات التوثيق وكتابة التقارير.

- مهارات تتعلق بالمتابعة وفيها تظهر مهارة القائد في رصد الانحرافات عن المعايير المستهدفة.

المبحث الثاني: معايير التقييم الذاتية كإطار لتطوير المهارات التخطيطية:

تُعد معايير التقييم الذاتي من الأدوات الفعّالة التي يمكن لمديري المدارس استخدامها لتطوير مهاراتهم القيادية، بما في ذلك المهارات التخطيطية، حيث يسهم استخدام هذه المعايير في تمكين مديري المدارس من تحسين قدرتهم على التخطيط بشكل منهجي ومدروس. ومن هذا المنطلق يتناول هذا المبحث التقييم الذاتي في عدد من المحاور وفق التالي:

### تعريف التقييم الذاتي

ذكر خليل (2014) بأن "التقييم معروف منذ القدم، وإن كان حديث العهد في التربية والتعليم، يعرف التقييم على انه عملية تحاسب النواتج المرغوبة وغير المرغوبة لأفعال أو أنشطة معينة تهدف لإحداث تغييرات مرجوة في الأفراد أو المؤسسات ويتضمن مفهوم التقييم عملية إصدار الحكم على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات يتطلب استخدام معايير أو مستويات أو محكات لتقدير هذه القيمة

ويقصد بالتقويم التعديل والتحسين. أما التقويم التربوي يعنى تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة بهدف الكشف عن مدى القرب والبعد عن هذه الأهداف وحتى تكون على دراية بمدى النجاح الذي تحقق فهو يتضمن التعرف على الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها عما يشتمل على مراجعة الخطط في ضرورة الأهداف والمعايير. وبعد التقويم الذاتي وظيفة لعملية تنفيذ الإدارة الذاتية للوعى بقدراتها" (ص. 31-32).

وذكرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التقويم الذاتي للأداء المدرسي بأنه نوع من التقويم حيث يأخذ المهنيون مسؤولية تقويم منظماتهم، سواءً فصولهم الدراسية أو المدرسة ككل" (Kik,2013,p8).

كما ذكرت هيئة المعايير التربوية "أوفستيد (Ofsted) التقويم الذاتي للمدرسة بأنه عملية إعادة التفكير من قبل المدارس حول الممارسات الخاصة بهم، تتم بطريقة منتظمة وشفافة من أجل تحقيق الأهداف وتحسين تعلم الطلاب (Ofsted, 2012).

في حين ذكرت (فلاته، 2017، ص283) التقويم الذاتي للمدرسة بأنه " عملية منهجية منظمة ومستمرة، تهدف إلى تطوير وتحسين جودة أداء المدرسة، تنبثق نماذج وإجراءاته من ثقافة المدرسة، ويشترك في أدائه فريق داخلي بقيادة إدارة المدرسة، ويستند إلى آليات وأدوات دعم تحدد احتياجات المدرسة"

وذكرت هيئة تقويم التعليم والتدريب (2024) بأن التقويم الذاتي هو ممارسة ذاتية تؤديها المدرسة من خلال عمليات وإجراءات داخلية مقننة وفق معايير ومنهجية التقويم المعدة في الهيئة، للكشف عن جوانب القوة في أدائها الفعلي، وللتحقق من كفاءته وفعاليته، وذلك لتبني بناء على نتائجه خطة التطوير والتحسين، ويتوقع أن توفر عملياته معلومات موثوقة ومدعومة بأدلة وشواهد حيال مستوى جودة أداء المدرسة في كل معيار من معايير التقويم والاعتماد المدرسي.

مما سبق يمكن تعريف التقويم الذاتي بأنه عملية منظمة تستند إلى آليات وأدوات ونماذج ومعايير معدة مسبقاً من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب، يؤديها فريق يتم تشكيله من المدرسة وذلك لتحسين وتطوير جودة أداء المدرسة.

### أهداف التقويم الذاتي للمدرسة

أشار (السيد، 2001، ص165) إلى أن التقويم الذاتي مدخل من مداخل الإصلاح التربوي، ووسيلة لتحديد المدرسة مواطن الضعف والقوة لديها، وأداة لمعرفة ما تم تحقيقه من أهداف، ويساعد في اتخاذ القرارات المدرسية، ودليل موجه في قضايا المساءلة والاعتمادية.

وأشار (الهنداوي، 2012، ص33) إلى إن التقويم الذاتي المدرسي يبين اتجاه العملية التعليمية ومدخلاتها (الإدارة-المدرسية - المدرس - المدرسة - التلميذ . المنهج... إلخ) نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب والنشاطات المستخدمة وبيان ما بها من قوة وضعف، كما يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة وإدخال تعديلات عليها لتصير أكثر واقعية، حتى يمكن الوصول إليها، ويكشف عن قيمة الوسائل والطرق والنشاطات التي نسلها أو نمارسها في سبيل تحقيق الأهداف، ويشخص ما يقابل التعليم من عقبات ومشكلات، وما يترتب على ذلك من الوقوف على أسباب هذا القصور وتلك المشكلات، ويساعد على توجيه الجهود نحو تحسين التعليم عن طريق علاج المشكلات التي تقابله، وتدعيم الجوانب الإيجابية في العملية التعليمية، ويحفز إدارة المدرسة على مزيد من العمل، ويحفز المعلم على النمو، والتلميذ على التعلم.

في حين أشار (ربيع، 2010، ص44) إلى أن التقييم الذاتي يسعى إلى صياغة الأهداف التعليمية بشكل أو بطريقة واضحة وسهلة بحيث يمكن تحقيقها بدون عوائق أو صعوبات، وتعديل استراتيجيات وطرق التدريس والوسائل التعليمية حتى تتلاءم مع طبيعة الأهداف المرسومة، وتساعد على تحقيقها، ومعرفة الصعوبات والمشاكل التي تعترض المعلم خلال قيامه بمهامه في سبيل علاجها لتوفير الجو الملائم للقيام بعملية التعليم بالصورة المثلى، وإعادة الترتيب والتنظيم وتحديد الأدوار لكل من المعلم والمتعلم بشكل سليم وكذلك تحديد الأنشطة التي يقومون بها مما يسهل عملية التعليم والتعلم على السير بدون عوائق أو مشاكل يهدف التقييم إلى جعل كل من المعلم والمتعلم قادرا على القيام بما يسمى بالنقد الذاتي لنفسه وإعماله، وما حققه من نتائج سواء كانت سلبية أو إيجابية، إضافة إلى أنه يسعى إلى بناء علاقة متينة بين البيت والمدرسة من خلال تعريف أمر الطلبة بنتائج أبنائهم ليكونوا على بينة عن مستواهم الحقيقي، مما يدفعهم إلى المشاركة في دفع وتحفيز أبنائهم للمزيد من العطاء وتهيئتهم بشكل سليم، كما يسعى إلى الكشف عن طبيعة الاستعدادات والقدرات الخاصة التي يتمتع بها الطلبة بما يساعد على التنيق بمدى إمكانية النجاح المستقبلي من عدمه بالنسبة لدراسة أو مهنة معينة بذاتها مع تقوية دافعية الإنجاز الدراسي لدى المتعلمين والمعلمين وذلك من خلال تعريفهم بنقاط الضعف والخلل ومحاولة علاجها عن طريق زيادة حجم التحصيل أو في محاولة إجراء التغييرات اللازمة في سبيل مزيد من النجاح والتفوق.

وأشارت هيئة تقويم التعليم والتدريب (2023) إلى أن التقييم الذاتي يهدف إلى تبني ثقافة التقييم الذاتي وترسيخها في المدرس، ودعم التطوير والتحسين المستمر لأداء المدرسة؛ لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة، ودعم الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في المدرسة، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات تقويم الأداء المدرسي وتطويره، وإيجاد حلول مبتكرة وطرق إبداعية، لتلبية احتياجات المدرسة ومعالجة مشكلاتها، ورفع مستوى جاهزية المدرسة للتقويم الخارجي وتحقيق التميز واستدامته.

### وظائف التقييم الذاتي المدرسي

أجمل الهنداوي (2012) وظائف التقييم الذاتي المدرسي في أربع وظائف على النحو التالي:

- الوظيفة البنائية أو التكوينية وغرضها التحسين والتطوير في أداء الأفراد وأداء المنظومة التعليمية في المدرسة ككل.
- الوظيفة الإجمالية: وغرضها تحديد المسؤولية والمحاسبة على الأداء.
- الوظيفة النفسية أو الاجتماعية: وغرضها استثارة الوعي نحو أنشطة معينة واستثارة دافعية الأفراد موضع التقييم نحو السلوك المرغوب أو تحسين العلاقات العامة.
- الوظيفة الإدارية للتقويم والغرض منها ممارسة سلطة الرؤساء على المرؤوسين، فالرؤساء في مختلف مواقعهم الإدارية يقومون بتقويم الأشخاص ممن هم تحت إشرافهم ونفوذهم؛ وذلك لممارسة السلطة المخولة لهم.

### مراحل التقييم الذاتي المدرسي

بينت (الراسبي، 2017، ص22) أن مراحل التقييم الذاتي تشمل:

- تكوين فريق عمل التقييم الذاتي من مدير المدرسة ومساعدته، والمعلمون الأوائل، والأخصائي الاجتماعي، وعضو فني التقييم، والمشرف التربوي.
- جمع البيانات: جمع البيانات حول الأداء المدرسي في جميع المستويات.
- التحليل: تحليل البيانات التي تم جمعها وتفسيرها لمعرفة مستويات الأداء. التقييم: تقييم جودة التعليم والتعلم والإدارة المدرسية بناء على معايير محددة.

- وضع خطط العمل وضع أهداف واضحة المعالجة نقاط الضعف وتحديد أولويات العمل لتطوير الأداء.
- تصميم أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي
- التنفيذ: تنفيذ خطط العمل التي تم وضعها لمعالجة نقاط الضعف وتطوير الأداء بالمدرسة.
- الإشراف والمتابعة متابعة سير عملية التنفيذ وفق الخطط الموضوعة والإشراف على عملية التطوير والتقييم الذاتي.
- في حين أشارت هيئة تقويم التعليم والتدريب (2023، ص 11) إلى مراحل التقييم الذاتي المدرسي في:
  - مرحلة الإعداد والتهيئة ويتم فيها تشكيل فريق التقييم الذاتي داخل المدرسة من منسوبيها، وإعداد خطة التنفيذ ومشاركتها مع المجتمع المدرسي.
  - مرحلة التنفيذ ويتم فيها التسجيل في المنصة الرقمية للتقويم والاعتماد المدرسي، وتعبئة فريق التقييم الذاتي في المدرسة نموذج الجاهزية ورفع الوثائق وفقاً للأدلة الإجرائية.
  - تطبيق المعايير والمؤشرات وأدوات التقييم المدرسي من خلال المنصة الرقمية وجمع الأدلة والشواهد للتقويم على النحو الذي يطلبه المركز، ورفع جميع البيانات والتقارير المطلوبة على المنصة الرقمية للهيئة، وفقاً للخطة الزمنية المحددة.
  - وضع خطة التحسين في ضوء نتائج التقييم الذاتي، وإجراءات متابعتها وتقويمها ورفع بتقرير التقييم الذاتي عبر المنصة الرقمية.

### معايير التقييم الذاتي المدرسي

- وضعت هيئة تقويم التعليم والتدريب (2023، ص 76) معايير التقييم الذاتي المدرسي على النحو التالي:
- مجال الإدارة القيادة المدرسية (التخطيط - قيادة العملية التعليمية-المجتمع المدرسي-التطوير المؤسسي).

- مجال التعليم والتعلم (بناء خبرات التعلم- تقويم التعلم).
  - مجال نواتج التعلم (التحصيل التعليمي - التطور الشخصي والصحي والاجتماعي).
  - مجال البيئة المدرسية: (المبنى المدرسي - الأمن والسلامة).
- ويتم تقييم كل مجال من هذه المجالات بدرجة تصل إلى 100، مع تخصيص وزن نسبي لكل مجال لتحديد الدرجة الإجمالية للمدرسة. ، وتُصنّف المدارس بناءً على تلك الدرجات إلى مستويات تشمل: التميز، التقدم، الانطلاق، والتهيئة. لتحقيق مستوى التميز، يجب أن تحصل المدرسة على 75% على الأقل في كل مجال، بالإضافة إلى درجة إجمالية تبلغ 90% فأكثر.

**ثالثاً: تصور مقترح لتطوير المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في ضوء معايير التقييم الذاتي المدرسي:**

- بناءً على الأطر النظرية والدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهداف برنامج تنمية القدرات البشرية، كأحد البرامج الأساسية لرؤية المملكة 2030، في تعزيز القيم، والمعارف والمهارات الأساسية للأفراد، وإعدادهم للمستقبل، وتأهيلهم لسوق العمل، فإن الأمر يتطلب من الإدارات المدرسية التركيز والتكامل مع أهداف البرنامج، لكونها تشكل المنطلق الأساسي للعملية التعليمية والأنشطة والبرامج المدرسية.
- وفي هذه الرؤية المقترحة يسعى الباحث إلى تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في ضوء معايير التقييم الذاتي المدرسي وفق المحاور التالية:

- أولاً: الأسس الفكرية للرؤية المقترحة
- ثانياً: أهداف الرؤية المقترحة
- ثالثاً: مراحل وآلية تنفيذ الرؤية المقترحة.
- رابعاً متطلبات تنفيذ الرؤية المقترحة.
- خامساً: معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة.

#### أولاً الأسس الفكرية للتصور المقترح:

تبنى الرؤية المقترحة لتطوير مهارات مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في معايير التقييم الذاتي المدرسي على:

- السياسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية والمهتمة ببناء الفرد وإعداده.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وما تضمنته من أهداف تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية، وتمكين حياة عامرة وصحية، وزيادة معدلات التوظيف (موقع رؤية 2030، 2024).
- أهداف وزارة التعليم والمتضمنة: تعزيز القيم والانتماء الوطني، وتجويد نواتج التعلم وتحسين موقع النظام التعليمي عالمياً، وتطوير نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل، وتنمية وتطوير قدرات الكوادر التعليمية، وتعزيز مشاركة المجتمع في التعليم والتعلم، وضمان التعليم للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة، ورفع جودة وفاعلية البحث العلمي والابتكار.

- تطوير منظومة المؤسسات التعليمية والتدريبية (موقع وزارة التعليم، 2024).
- برنامج التقييم والاعتماد المدرسي الصادر من هيئة تقييم التعليم والتدريب التابع لبرنامج تنمية القدرات البشرية والمتضمن

مجال الإدارة المدرسية والمشمول على مجالات التعليم والتعلم والمجتمع المدرسي والتعليم والتعلم ونواتج التعلم (هيئة تقييم التعليم والتدريب، 2023).

#### - ثانياً: أهداف التصور المقترح:

الهدف العام: تطوير المهارات التخطيطية لمديري المدارس بمحافظة القنفذة في ضوء معايير التقييم الذاتي المدرسي.

#### الأهداف التفصيلية:

1. تنمية المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس بمحافظة القنفذة في ضوء معايير التقييم الذاتي.
2. تقديم البرامج التدريبية والأنشطة الطلابية بما يحقق أهداف التقييم الذاتي المدرسي.
3. تحسين المؤشرات التعليمية وسد الفجوة بين الواقع الفعلي والمأمول.

#### مكونات التصور المقترح:

أولاً: المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في مجال القيادة المدرسية وتتضمن: وضع رؤية وأهداف واضحة تتماشى مع خطط الوزارة وتطلعات المدرسة، وإدارة الوقت بفعالية لضمان تنفيذ المهام الإدارية والتربوية بسلاسة، وبناء فريق عمل متعاون وتحفيزه للعمل بروح الفريق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على البيانات والتحليل الموضوعي، وإدارة الأزمات وحل المشكلات بطرق إبداعية وفعالة، وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي والشركاء لدعم المدرسة.

ثانياً: المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في مجال التعليم والتعلم وضع خطط تدريسية مبتكرة تواكب المناهج الحديثة، ومتابعة أداء المعلمين وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لهم، وتشجيع استخدام التكنولوجيا في التعليم لتعزيز التفاعل والتعلم النشط، وتحليل نتائج التقييمات واتخاذ قرارات

لتحسين طرق التدريس، وتوفير برامج تدريبية للمعلمين لتنمية مهاراتهم المهنية، وتنويع استراتيجيات التعليم لتناسب جميع أنماط التعلم لدى الطلاب.

ثالثاً: المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في مجال نواتج التعلم وتتضمن: تحليل بيانات تحصيل الطلاب لتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير خطط علاجية لدعم الطلاب المتأخرين أكاديمياً، وتعزيز برامج الإثراء والتفوق للطلاب المتميزين، وإشراك أولياء الأمور في متابعة تقدم أبنائهم، واستخدام أدوات قياس متنوعة مثل الاختبارات والمشاريع والعروض التقديمية، وربط التعليم بالحياة العملية لضمان تحقيق تعلم مستدام.

رابعاً: المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في مجال البيئة المدرسية وتتضمن تحقيق بيئة تعليمية آمنة وجاذبة للطلاب والمعلمين، وتحسين البنية التحتية للمدرسة من فصول ومرافق وملاعب، وتعزيز القيم والانضباط من خلال برامج توعوية، وتفعيل الأنشطة الطلابية التي تنمي المهارات الشخصية والاجتماعية، والتأكد من تطبيق إجراءات الأمن والسلامة داخل المدرسة، وغرس ثقافة الاستدامة من خلال مبادرات بيئية.

### ثالثاً: مراحل وآليات تنفيذ التصور المقترح:

#### أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة

تشكل المدرسة فريقاً للتقويم الذاتي يتكون من مدير المدرسة كرئيس للفريق، بالإضافة إلى أربعة معلمين من ذوي الخبرة يتم تقسيم المهام عليهم، وفي حال كانت المدرسة تتضمن أكثر من مرحلة تعليمية، تشكل فريقاً مستقلاً لكل مرحلة، ويتولى الفريق في هذه الخطوة مهمتين هما:

1. وضع خطة التقويم الذاتي بما في ذلك الأهداف وتوزيع المسؤوليات ووضع مؤشرات التحقق وتحديد آليات المتابعة، ثم يحدد متطلبات تنفيذها ويتولى عملية متابعتها.
2. التوعية ونشر ثقافة التقويم الذاتي داخل المدرسة، حيث يعقد ورش عمل ويجري لقاءات مع الكادر التعليمي والإداري والطلاب وأولياء الأمور للتعريف بالتقويم الذاتي.

#### ثانياً: مرحلة التنفيذ

وفيها يسجل مدير المدرسة البيانات المطلوبة الخاصة بالمدرسة في المنصة الرقمية للتقويم الذاتي، ويمنح أعضاء فريق التقويم صلاحية الدخول، يلي ذلك تعبئة نموذج الجاهزية، وإدخال المعلومات المطلوبة عن واقع المدرسة وحاجاتها، بالإضافة إلى رفع الأدلة والشواهد اللازمة ضمن ملف الاعتماد المدرسي على المنصة. على وجه التحديد يجب أن تجهز المدرسة الوثائق والبيانات الآتية:

- البيانات العامة عن المدرسة.
- أعداد الطلاب وبياناتهم ونسب الحضور والغياب.
- بيانات المعلمين من حيث العدد والتخصصات والمؤهلات وسنوات الخبرة.
- بيانات البيئة التعليمية، مثل أعداد الفصول ومتوسط عدد الطلاب في الفصل، وعدد المعامل، وتجهيزاتها ومعداتها.
- تقارير حالة المبنى وسلامة تجهيزاته والخدمات المتوفرة به.
- أبرز المنجزات وأهم التحديات والمشكلات.

#### رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

- إعداد خطة يشترك في وضعها القيادات والخبراء والطلاب بحيث تركز على أسس علمية لتطوير المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في ضوء معايير التقويم الذاتي المدرسي.

- تقديم البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية والتعليم والتعلم ونواتج التعلم والبيئة المدرسية.
- القدرة على تحليل النتائج استنادا إلى المستندات المتعلقة بأداء الطلاب والمعلمين وكفاءة الموارد المتاحة مع تحديد الفجوات.
- المهارة في تحديد الأولويات المتعلقة بمجال الإدارة المدرسية والتعليم والتعلم ونواتج التعلم والبيئة المدرسية والتي تعكس المجالات الحرجة التي تحتاج إلى تطوير.
- الموازنة والتكامل بين الاحتياجات الفعلية والموارد المتاحة (البشرية والمادية).
- امتلاك مدير المدرسة المرونة للسمات الشخصية المتمثلة في المبادأة والابتكار واقتناص الفرص واستخدام التقنيات الحديثة والقدرة على إدارة فرق العمل والتواصل الفعال مع جميع المستفيدين.
- المهارة في تحليل الوضع الراهن من خلال جمع البيانات بصورة دقيقة مع توفير قاعدة بيانات مدرسية دقيقة في مجال الإدارة المدرسية والتعليم والتعلم ونواتج التعلم والبيئة المدرسية.
- تشخيص نقاط القوة والضعف في المدرسة باستخدام الأساليب العلمية في مجال الإدارة المدرسية والتعليم والتعلم ونواتج التعلم والبيئة المدرسية.
- المهارة في الشراكة التعليمية والاجتماعية من طلاب ومعلمين وأولياء أمور وأصحاب المصلحة.
- ربط الخطة المدرسية بالأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم ومتطلبات هيئة تقويم التعليم والتدريب ومتطلبات التقييم والاعتماد المدرسي.
- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة التقدم نحو الأهداف المدرسية.
- التطوير والتدريب والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين والطلاب للوصول إلى الأهداف المدرسية.
- التحسن المستمر من خلال قياس مدى الانحراف عن الأهداف المدرسية في مجال الإدارة المدرسية والتعليم والتعلم ونواتج التعلم والبيئة المدرسية باستخدام الأساليب الحديثة في المتابعة والتقدم مع بناء الخطط التحسينية.

### معوقات التصور المقترح

- المعوقات الداخلية وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الاستراتيجية والاجرائية والتقنية والمعوقات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- المعوقات الخارجية: وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة في المدرسة كالمعوقات التشريعية والمعوقات المالية والمعوقات الهيكلية.
- المعوقات السلوكية: وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المدرسة، أو على مستوى المجتمع المحيط بها من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة.

### وللتغلب على هذه المعوقات

- تحديث الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام من قبل الإدارة العامة للتطوير التنظيمي في الوزارة، بما يتناسب مع معايير الاعتماد المدرسي.
- زيادة تمكين القيادات المدرسية، من خلال تعزيز الاستقلالية، وتيسير ممارسة الصلاحيات، مع إتاحة قدر من اللامركزية عند اتخاذ القرار، مما يسهم في إعداد قيادات الصف الثاني، وإدارة العمليات بشكل فعال يتناسب مع تحقيق الأهداف التعليمية.

- تحديث نظام الحوافز، وربطها بالأداء المتميز للقيادات المدرسية من قبل إدارة العمليات لشاغلي الوظائف التعليمية في الوزارة، وبما يتوافق مع معايير التقييم الذاتي المدرسي.
- زيادة الشراكات المحلية مع كليات التربية ومراكز التدريب المعتمدة، مثل: معهد الإدارة العامة والمركز الوطني للتطوير المهني، لعمل برامج ودورات تدريبية لتطوير القيادات المدرسية مهنيًا، وتسهيل مشاركتهم في المؤتمرات المختلفة، بما يتناسب مع متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- تهيئة مناخ تنظيمي، وبيئة محفزة للتطوير وتبادل الخبرات من خلال الربط بمنظومة خدمات مساندة ومتكاملة.
- إنشاء وحدة التقييم والاعتماد المدرسي على مستوى إدارات التعليم مرتبطة بالمركز الوطني للتقييم والتميز المدرسي (NCSEE)، لمتابعة جهود مدارس التعليم العام الحكومي في تحقيق التقييم الذاتي والاعتماد المدرسي.
- تعزيز ممارسة ثقافة التغيير والتطوير التنظيمية داخل المدرسة من قبل القيادات المدرسية، من خلال العمل على إيجاد نظام حيوي قائم الموازنة بين المركزية واللامركزية، وتشجيع العاملين على التعاون والرقابة الذاتية، وتقديم الحوافز لهم.
- التوسع في مشاركة منسوبي المدرسة وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات المدرسية، عن طريق تفعيل عضويات المجالس واللجان المدرسية؛ مما يسهم في تحفيزهم لتكوين فريق عمل متمكن ومتعاون وداعم للقيادات المدرسية.

## الخاتمة

أكد البحث على أهمية تطوير المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس في ضوء معايير التقييم الذاتي، وتناولت الدراسة أهمية المهارات التخطيطية في الإدارة المدرسية، حيث تعد المهارات التخطيطية عنصراً جوهرياً في تحقيق جودة التعليم وتحسين الأداء المدرسي. كما تناولت الدراسة دور معايير التقييم الذاتي كإطار لتطوير المهارات التخطيطية، وفي ضوء ذلك تم تقديم رؤية مقترحة تتضمن أهدافاً ومراحل تنفيذية تهدف إلى تعزيز قدرات مديري المدارس على التخطيط الفعال، مع التركيز على الاستفادة من معايير التقييم الذاتي.

## ملخص النتائج

1. أهمية المهارات التخطيطية تُعد المهارات التخطيطية أداة أساسية لنجاح مديري المدارس في تحقيق أهداف المدرسة وتنظيم الموارد بفعالية.
2. تُوفر معايير التقييم الذاتي أسلوباً منهجياً لتحليل الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يسهم في تحسين المهارات التخطيطية لدى مديري المدارس.
3. الرؤية المقترحة: تُقدم الرؤية نموذجاً عملياً وشاملاً لتطوير المهارات التخطيطية، يعتمد على برامج تدريبية، وتطبيق معايير التقييم الذاتي، وإنشاء نظم دعم مهنية مستدامة.

## التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يُوصى بما يلي:

1. تبني برامج تدريبية مستدامة: ضرورة توفير برامج تدريبية تستهدف تطوير المهارات التخطيطية لمديري المدارس، مع تضمين تطبيقات عملية ومعايير تقييم واضحة.
2. تعزيز ثقافة التقييم الذاتي: يجب أن تكون معايير التقييم الذاتي جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الإدارة المدرسية، مع توفير الأدوات اللازمة لتطبيقها.

3. إشراك المجتمع المحلي: دعم المدارس عبر شراكات مع المجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية لتعزيز الموارد وتحقيق الاستدامة.

4. تحديث المناهج الإدارية: تضمين المفاهيم التخطيطية المتقدمة في برامج إعداد المديرين لتلبية احتياجات المدارس الحديثة.

### مقترحات للبحوث المستقبلية

1. دراسة تأثير تطبيق معايير التقييم الذاتي على جوانب أخرى من الإدارة المدرسية مثل إدارة الأزمات أو التواصل الفعال.

2. استكشاف التحديات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق الرؤية المقترحة وكيفية التغلب عليها.

3. تقييم تأثير برامج التدريب المتخصصة على تطوير مهارات التخطيط في سياقات تعليمية متنوعة.

## قائمة المراجع:

- أبو الكشك، محمد (2001). درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية في ظل تحديات العصر. *المجلة التربوية لجامعة الكويت*. 25(98). 291-327.
- الأغا، صهيب؛ عساف، صهيب (2015). *الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية*. الجنادرية للنشر والتوزيع.
- البحيري، خلف (2014). *أسس تخطيط التعليم*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- برنامج تنمية القدرات البشرية (2021). *خطة تنفيذ برنامج تنمية القدرات البشرية*.
- بيومي، هشام، عبد العليم، أسامة؛ الشريف، عمر (2013). *الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة*. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الثقفي، مستور (2024). دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. 5(1). 132-173.
- جرادات، عزت؛ عماد الدين، منى (2000). *التجارب العالمية المميزة في الإدارة التربوية*. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- خليل، نبيل (2014). *إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الراسبي، زهرة (2017). *تصميم نموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي*. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- رايس، مراد (2005). *أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- رايس، مراد (2005). *أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- ربيع، هادي (2010). *القياس والتقويم في التربية والتعليم*. دار زهران للنشر والتوزيع.
- السيد، عادل (2001). *التقويم الذاتي للأداء المدرسي*. ورشة عمل مدرسة المستقبل نموذج تطبيقي. مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الشهراني، علي (٢٠١٧). واقع التخطيط المدرسي في مدارس التعليم العام بنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس. *مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ*. ١٧(٤). ٤٢٣-٤٥٨.
- صقر، أحمد (2020). *التخطيط والسياسة الاجتماعية: المفاهيم والأطر والآليات*. دار التعليم الجامعي.
- الطلحي، مقبول (2015). الكفايات التخطيطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*. 3(163). 353-393.
- الطلحي، مقبول (2015). الكفايات التخطيطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*. 3(136). 353-393.
- عبد اللطيف، رشاد (2002). *أساليب التخطيط للتنمية*. المكتبة الجامعية الإسكندرية.
- عبوي، زيد؛ القدومي، محمد؛ محمد، محمد (2015). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. دار المتغير للنشر والتوزيع.
- عريبات، ياسر (2008). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- عزب، عبد الستار (2009). *تعاقب المديرين وأثره على فاعلية المدرسة*. المكتبة العصرية.
- علام، صلاح (2003). *التقويم التربوي المؤسسي*. أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس. دار الفكر العربي.
- العمرات، محمد (٢٠١٤). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس. تربية البترا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. ٣٠٧-٣٣٥.

- فلاته، حنان (2017). واقع تطبيق معايير التقييم الذاتي للأداء المدرسي بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*. 1(39). 267-342.
- مجيد، سوسن؛ والزيادات، محمد (2010). *الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية*. ط2. دار صفاء للنشر.
- مراد، فليون (2018). *القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين*. مركز الكتاب الأكاديمي.
- مسلم، رامي محمد (2018). *درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، لبنان.
- موقع وزارة التعليم. الأهداف الاستراتيجية للتعليم. تم الاسترجاع بتاريخ 18 / 5 / 1446 هـ من: <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Pages/visionmissiongoals.aspx>
- الناصر، علاء (2018). *الإدارة والإشراف والتعليم الثانوي*. ط2. دار الكتب العلمية.
- الهنداوي، ياسر (2012). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب (2022). *الدليل الإجرائي للتقويم المدرسي الذاتي*.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب (2023). *برنامج التقويم والاعتماد المدرسي*.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب (2024). *التقويم الذاتي المدرسي*. تم الاسترجاع من منصة تميز الرقمية بتاريخ 18 / 11 / 2024 من: <https://sea.etc.gov.sa>
- يوسف، إيمان (2020). *المهارات الإدارية وطرق تنميتها*. ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- OECD. (2013). *Education Policy Outlook: Finland*. Recovered in 24/12/2015, from: [www.oecd.org/edu/policyoutlook.htm](http://www.oecd.org/edu/policyoutlook.htm).
- Ofsted. (2012). *Preparing aschool Self-evaluation summary*. Ofsted: Manchester.