

الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير دور مجالس الآباء والمعلمين
بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت

بحث إعداد الباحثة

وضحه كليب عبدالله المطيري

معلمة تربية فنية بوزارة التربية بدولة الكويت

مستخلص

هدفت الدراسة وضع توصيات مقترحة لتطوير دور أداء مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ واستخدمت استبانة من إعداد الباحثة طبقت على (٢٤٢) من المعلمين وأعضاء مجالس الأمناء بالمدارس الابتدائية بمناطق (العاصمة، الجهراء، حولي) التعليمية بدولة الكويت، وبينت نتائج الدراسة أن درجة واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية جاء بدرجة متوسطة.

Strategic management as an an approach for developing Parent-Teacher Associations in the State of Kuwait

Abstract

The present study aims to make a proposal to develop the role of parent-teacher associations in the light of strategic management. It adopted the descriptive approach and applied a questionnaire developed by the researcher to (242) teachers and members of parent-teacher associations at elementary schools in (Al Asimah, Jahra, and Hawalli) educational directorates in Kuwait. The results showed that the degree of the reality of parent-teacher associations in the light of strategic management in Kuwait was moderate..

مقدمة:

يرتبط نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الكفاءة للعملية التعليمية بجودة أسلوب إدارة مجلس الآباء والمعلمين ومدى فعاليتها، بما يسمح بتطوير وظائفها وتحسين مخرجاتها التعليمية.

والإدارة المدرسية ترتبط بالنظام التعليمي ككل بما يضمه من متعلمين أو هيئة إدارية، برنامج دراسي وأهداف تربوية و طرق تدريس و إشراف على الأنشطة، و الفعاليات المدرسية و تمويل، وإدارة هذه النشاطات وتوطيد العلاقات بين المدرسة والبيئة المحلية، وبيتها وبين أولياء أمور المتعلمين وغيرها من العمليات التي تقع داخل المدرسة وخارجها (رائدة سالم، ٢٠٠٦، ص ٧).

وتعد مجالس أولياء التلاميذ والمعلمين المنسق الفعلي بين الأسرة و المدرسة، وذلك لما تقوم به من مهام تساعد التلاميذ في تخطي مشاكلهم وتوجيههم لما يتلاءم وقدراتهم واستعداداتهم التربوية والتعليمية، فمجالس أولياء التلاميذ تعمل على خلق إستراتيجية للتعاون والتفاعل بين الأسرة والمدرسة من خلال الدعم المادي والمعنوي والتربوي الذي تقوم به (انس حسين، ٢٠١٨، ص ٤٨٩).

فالسلك الإداري لمجلس الآباء والمعلمين يعد أكثر العوامل تأثيراً في إدارة المدارس وأداء المعلمين، وزيادة تحصيل الطلاب في المدرسة وأن النظم التربوية كافته ترى ضرورة تحسين فعالية مجلس الآباء والمعلمين، حيث أصبح معيار الفعالية دليلاً على قدرة المدرسة على أداء رسالتها، وتمكنها من الاستيعاب والتكيف مع متطلبات العصر، ويتطلب الاهتمام بتطوير التعليم الاهتمام بإدارة التعليم وتنظيمية (هاله عبدالعاطي، ٢٠٠٩، ص ٥٤).

وتشير الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة إلى أن معظم المنظمات التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها، تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها بناء ونمو وتحسين الأداء في ظل البيئة، التي تعمل فيها وذلك لإنجاز

هذه الأهداف، لذا يتطلب الأمر من هذه المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى ، ذلك أن عملية التفكير المستقبلي للمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها تمثل جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية تحقيقها بمسارات وسبل علمية إنما تمثلها الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للسؤال الآتي (عبد العزيز حبتور، ٢٠٠٧، ص ٢٦): كيف يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات؟

لذا أصبحت الإدارة الاستراتيجية في هذا العصر من أهم المداخل التي قد تساعد على تحقيق الرؤى ووضع الإصلاحات والتجديدات موضع التطبيق، فلا تخلو منظمة في هذا العصر من خطة استراتيجية، وانسحب الأمر على المنظمات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، حيث تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي في مختلف المجالات، من خلال خطة تؤمن مستقبل أفضل لأعضاء المجتمع المدرسي (عبد العزيز الحر، ٢٠٠١، ص ٩٣).

وانطلاقاً من هذا باتت ممارسة مدارسنا لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي أصبحت ضرورة ملحة إن أرادت الإصلاح والتطوير وزيادة قدراتها التنافسية خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح في عصر العولمة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من المحاولات المستمرة لتطوير دور المجالس المدرسية بدولة الكويت بما يجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوي إلا أن الواقع الفعلي يشير الى وجود عدد من المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها.

فقد أوضحت دراسة دلال الهدود (٢٠٠٦) أن اسهامات أولياء الأمور في النظام التعليمي كانت دون المستوى ما عدا في مجالي التحصيل العلمي والرعاية الطلابية، حيث

يشارك أولياء الأمور ببعض الإسهامات في هذين المجالين ولو أنها محدودة، مما قد يؤدي إلى تقوية علاقات التفاعل بين البيئة المدرسية والبيئة المنزلية.

كما أشارت دراسة شمس الدين (٢٠١٢) ان ادارة تلك المدارس تنسم بالضعف في عمليات الاتصال والعلاقات الانسانية نظراً لاستخدام المركزية والاساليب الديكتاتورية في الادارة وانتشار ثقافة البيروقراطية وضعف وسائل التفويض والتمكين الاداري لديهم، مما يؤثر سلبا علي العلاقات داخل المدارس.

وأكدت دراسة علي اليعقوب (٢٠١٠) أن هناك فجوة تعاني منها المدارس بالنسبة لمدى التعاون بينها و بين أولياء الأمور تتمثل في ابتعاد العديد من أولياء الأمور عن دورهم في متابعة أبنائهم في حياتهم المدرسية، و ضعف العلاقة مع الإدارة المدرسية.

وأوضحت دراسة فيصل العبدالجادر (٢٠١٤) أن مستوى تحقيق المجالس المدرسية دون المتوسط، و ضعف برنامج في هذه المجالس من حيث الإعداد والمحتوى وقلة اشتراك أولياء الأمور في أعمال الاجتماعات مما أدى الى ضعف تفاعل هذه المجالس وأن توصيات المجلس في كثير من المجالات لا يتم تنفيذها في الواقع العملي وأبرز أسباب ذلك عدم حضور معظم الآباء للمجالس رغم أهمية الأمر لهم.

وأمام تلك التحديات التي تواجهها المدارس الابتدائية بدولة الكويت أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة ، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وأسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها، هذا الأسلوب الذي تبنته معظم المؤسسات في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو، وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها في عصر المعرفة (زكريا الدوري، ٢٠٠٥م، ص ٣٩٩).

وأكدت دراسة فاطمة الرامزي (٢٠٠٩) أنه من أهم أسباب تدهور التعليم في الكويت هو غياب الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، مما انعكس عملياً على الإدارة التعليمية والمدرسية وما أصابها من تضارب و ضعف.

وأظهرت دراسة عبدالله سليمان (٢٠١٢) وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية وادوار مجلس الآباء والمعلمين حيث أن الإدارة الاستراتيجية للمدرسة تقتضى إشراك كل من مدراء المدارس، والمعلمين، والطلاب، وقيادات المجتمع المحلي فى اتخاذ القرارات التى تتناسب مع احتياجات المدرسة.

وأوضحت دراسة منال الحربي (٢٠١٠) أن الإدارة الأستراتيجية تساعد العاملين في المؤسسات التعليمية الكويتية على مواجهة التغيرات الناتجة عن المتغيرات الثقافية، والاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية، والتكيف مع المتطلبات الجديدة.

وأشارت نتائج دراسة عادل مجبل (٢٠١٠) أن الادارة الإستراتيجية تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، كما تساعد المسؤولين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم، وقراءة المستقبل، والاستعداد له، والمشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية في منظماتهم. كما أشارت دراسة كلثوم بهزادي (٢٠١٧) على أهمية تدريب القيادات التعليمية في وزارة التربية ومن بينها المدارس الابتدائية على تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتدريب المعلمين عليها.

ونظراً لعمل الباحثة بأحدى المدارس الابتدائية بدولة الكويت، مما يجعلها أكثر احتكاكاً بالمشكلة وأكثر قدرة على رصد المتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها من تفعيل اختصاصات المجالس المدرسية وأشد احساساً بمدى حاجة المدارس للمشاركة المجتمعية الفعالة من خلال نافذة التواصل غير المفعلة حالياً في المدارس بشكل إيجابي، في ضوء طبيعة المجتمع الكويتي التي قد يرغب فيها رجال الأعمال في تمويل المدارس والأشراف على جودة التعليم المقدم لأبنائهم مما يعود بالأثر الاجتماعي والاقتصادي الجيد عليهم.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١- ما الاطر النظرية والفكرية للمجالس الآباء والمعلمين في الاديبيات التربوية المعاصرة؟

٢- ما الأطر النظرية والفكرية للإدارة الاستراتيجية في الاديبيات التربوية المعاصرة؟

٣- ما واقع دور مجالس الآباء و المعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

٥- ما توصيات تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١- التعرف على الأطر النظرية والفكرية لمجالس الآباء والمعلمين في الأدبيات التربوية المعاصرة.

٢- التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهدافها وأهميتها وخصائصها ومستوياتها في الأدبيات التربوية المعاصرة.

٣- كشف واقع دور مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر من المعلمين وأعضاء مجالس الأمناء بالمدارس

الابتدائية بمناطق (العاصمة، الجهراء، حولي) التعليمية بدولة الكويت

٤- وضع توصيات مقترحة على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية يمكن من خلالها تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:-

١- تمثل الدراسة الحالية إسهاماً متوازناً فيما يتعلق بتقديم إطار نظري عن الإدارة الإستراتيجية وكيفية توظيفه في تطوير دور مجلس الآباء والمعلمين بالكويت.

٢. قد تفيد الدراسة الحالية القائمين على التعليم الابتدائي بدولة الكويت، لوضع رؤية مقترحة لكيفية رفع مستوى الكفاءة والفاعلية لدى أعضاء مجلس الآباء و المعلمين، وذلك للحد من الظواهر الإدارية السلبية وتدعيم الاداء الإداري الايجابي والفعال.
- ٣- من المأمول أن تساعد الدراسة الحالية المسؤولين عن التعليم الابتدائي بدولة الكويت في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب الإدارة تسهم في تطوير الأداء المدرسي، وتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات التربوية.
- ٤- قد تساعد الدراسة الحالية في الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية بالمدارس الابتدائية وربطها بالمجالس المدرسية، بما يساهم في تحسين وتطوير دور المجالس المدرسية وذلك من خلال إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية المناسبة من خلال القائمين على التدريب بالمناطق التعليمية بالكويت.
- ٥- مواكبة الدراسة الحالية لاتجاهات المتخصصين في المجال التربوي بضرورة التوجه نحو اللامركزية في المدارس.
٦. يؤمل أن تساعد هذه الدراسة على فتح الباب أمام المزيد من البحوث والدراسات، والإطلاع على الأساليب والأدوات البحثية المستخدمة.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- ١- **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة الحالية على تطوير دور مجلس الآباء والمعلمين في ضوء أبعاد مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- ٢- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة الحالية على المدارس الابتدائية بمناطق (العاصمة، والجهراء، وحولي) التعليمية بدولة الكويت.
- ٣- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة الحالية على المعلمين وأعضاء مجلس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت.
- ٤- **الحد الزمني:** سوف يتم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

منهج الدراسة وأداة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة وتشمل أداة الدراسة استبانة من اعداد الباحثة للتعرف واقع الإدارة الاستراتيجية معوقاته من وجهة نظر المعلمين وأعضاء مجلس الآباء والمعلمين.

مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

١ – الإدارة الاستراتيجية: (strategic management)

تعرف الاستراتيجية: بانها الاسلوب الذي تختاره الادارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها، وتحقيق افضل النتائج (علي السلمي، ٢٠٠٣، ص ١٢٠). كما تعرف الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (نبيل خليل، ٢٠١٥، ص ٢٤).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: " مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل " (Wheelen, & Hunger, 2004, p. 77)

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "إدارة الميزة التنافسية، فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملاموس بحيث يمكن تطبيقه والحفاظ عليه" (محي الدين قطب، ٢٠١٢، ص ص ٧٩ .٨٠). وهي عملية: تهتم بتحليل البيئي، واتخاذ القرارات، والإجراءات بالمنظمة وتتعد بإيجاد مزايا تنافسية وكذلك بتحليل الأهداف الاستراتيجية والرؤية والمهمة والأهداف الاستراتيجية مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (Dess. & others, 2005, p. 343)

أما التعريف الإجرائي للإدارة الاستراتيجية فهي: مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحدد رؤية ورسالة المدرسة على المدى البعيد في ضوء مزاياها التنافسية بحيث تسعى إلى تنفيذها من خلال التأكيد على نقاط القوة واستثمار الفرص ومتابعة مواطن

الضعف ومواجهة التهديدات، وتحقيق التوازن بين المستويات المختلفة بالمدرسة بهدف تحقيق الإصلاح والتطوير المأمول.

الدراسات السابقة

وسيتم عرض الدراسات العربية والأجنبية مرتبة ترتيباً تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: دراسات سابقة ذات العلاقة بمجلس الآباء والمعلمين.

١. دراسة أماني القمص عازر تاوضروس كامل (٢٠١٤): دور مجالس الآباء والمعلمين في تدعيم العملية التربوية بالتعليم الأساسي

هدفت الدراسة رصد واقع التعليم الأساسي من حيث ماهيته، تطوره التاريخي، فلسفته والمبادئ التي تقوم عليها، وأخيراً بعض المشكلات التعليم الأساسي، الوقوف على خبرات بعض الدول الأجنبية، واستخدمت المنهج الوصفي وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

- ضعف تحقق أهداف مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
- ضعف تحقق اختصاصات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.
- وجود بعض المعوقات التي تواجه مجالس الآباء والمعلمين مثل القرارات والتوصيات التي تتخذ في اجتماعات المجلس ينظر لها بعدم الجدية، ضعف التعاون بين الأسرة والمدرسة، قصور وسائل الإعلام في التوعية بأهمية مجالس الأمناء، إحساس أولياء الأمور بشكليات اجتماعات المجلس.

٢. دراسة إكرام محمد (٢٠١٥) مجالس الآباء والمعلمين كآلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني دراسة تحليلية

هدفت الدراسة تحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني بواسطة مجالس الآباء والمعلمين. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أهمية دور مجالس الآباء

والمعلمين، وتعدد معوقات أداء مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس المصرية، وزيادة دور مشاركة أولياء الأمور في مجالس الآباء والمعلمين.

٣. دراسة غادة حمد (٢٠١٦): بعنوان دور مجالس الآباء في تعزيز المناخ المدرسي بالمدارس الأساسية وسبل تفعيله

هدفت الدراسة التعرف على دور مجالس الآباء في تعزيز المناخ المدرسية سبل تفعيله و قد استخدمت المنهج الوصفي. وقد توصلت إلى عدة توصيات أهمها:

- استمرارية مشاركة مجلس الآباء في إقامة دورات تطويرية بأجور رمزية.
- ضرورة أن يشارك مجلس الآباء برعاية التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ضرورة مساهمة مجلس الآباء بجمع التبرعات ببعض الأجهزة التي تحتاجها المدرسة.
- وضع الخطط لتقليل المتطلبات المالية التي تطلبها المدرسة من أولياء الأمور.
- تكريم أولياء الأمور المتعاونين و التفاعل مع شكواهم و اقتراحاتهم بشكل فعال.

٤. دراسة انس حسين (٢٠١٨). دور مجالس الآباء في النهوض بواقع التعليم

هدفت الدراسة توضيح دور الدعم المادي والتربوي مجالس الآباء في تفعيل العلاقة بين الأسرة والمدرسة العراقية، واهم التحديات التي تواجه المجالس من اجل الارتقاء بالعملية التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم برامج مستمرة لتوثيق الصلة بين الأسرة والمدرسة من خلال الندوات والمؤتمرات، وبالتعاون مع المعلمين والمشرفين التربويين.

المحور الثاني: دراسات تناولت الإدارة الاستراتيجية أو أحد عناصرها

ومن أهم هذه الدراسات العربية والأجنبية ما يلي:

١- دراسة بريس (Price، 2016) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية وصلته بالتطبيق في مناطق تعليمية مختارة من ولاية إيلينويز"

هدفت الدراسة تقويم مرحلة تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في ثلاث مناطق تعليمية، وكشف العلاقة بين تنفيذ الخطة وبعض المتغيرات، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمد في تنفيذ دراسته على استطلاع آراء معلمين مؤهلين، ومقابلات شخصية مع جميع مراقبي المناطق، كما اعتمد أيضا على مراجعة وتحليل الإدارة الاستراتيجية في المناطق التعليمية المعنية. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن هناك تفاوتاً في درجة تنفيذ أهداف الخطط الإستراتيجية بين مراقبي المنطقة التعليمية.
- أعضاء هيئة التدريس المؤهلين لم يكونوا على وعي بالإنجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ.
- سنوات الخدمة ومستوى المرحلة التعليمية لم تؤثر على استجابات المعلمين.

٢. دراسة بلس وآخرون (Other & Bliss ، 2017) بعنوان الإدارة الاستراتيجية والإدارة الذاتية للمدرسة"

هدفت الدراسة تزويد المستفيدين من هذا المجال بنظرة عامة عن الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة. واستخدمت المنهج الوصفي والتاريخي. وقد توصلت الدراسة النتائج التالية:

- الإدارة الاستراتيجية تخفف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية، ويلبي مقدار كبيرة من حاجات التلميذ التربوية.
- التعرف على البيئة المستقبلية، والتحليل الداخلي للمدرسة، والحصول على معلومات دقيقة، واختيار بدائل استراتيجية، تخضع البرامج التربوية للتفضيل والتحليل قبل التطبيق مما يوفر الكثير من الخسائر.

٣. دراسة كلثوم بهزادي (٢٠١٧). تطوير تدريب القيادات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية

هدفت الدراسة تطوير تدريب القيادات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أهمية

تدريب القيادات التعليمية في وزارة التربية، نظراً لوجود قصور في تدريب القيادات التعليمية ولا يتم إتباع الأساليب الحديثة في التدريب والتركيز على الجانب النظري فقط، وضرورة الاهتمام بالمداخل الإدارية الحديثة كمدخل الإدارة الإستراتيجية وتدريب المعلمين عليها.

٤. دراسة كوهين (Cohn، 2018) بعنوان: تحليل علاقة الإدارة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية مع التخطيط لعمل المدرسة

هدفت الدراسة التحقق من أهداف الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مدير المدرسة، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمد في إجراء دراسته على المقابلات الشخصية، ومراجعة وثائق المنطقة التعليمية، وتحليل المحتوى للإدارة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية، وخطط العمل لمجموعة من المدارس. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- عدم وجود فروق بين اتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية لمدير المدرسة.

٥. دراسة لاشوي (Lashway، 2018) بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية طريق لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع"

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مدير المدرسة في وضع الخطط الإستراتيجية، والعمل على ربط مدرسته بالمجتمع، من خلال صياغة رؤية إستراتيجية مستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية معقدة تتطلب تفكيراً وتأملاً مستمراً، وبينت أساليبها، وأن تصميم الإستراتيجية يتم من خلال:

- الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة المدرسية.
- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة.
- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ ومتابعة وتقييم الرؤية.
- دراسة حالات الغموض الناتجة عن تطبيق الخطة والرؤية الإستراتيجية.
- التغطية الإعلامية والترويجية للرؤية والخطة الإستراتيجية.

الإطار النظري للدراسة

وتعرضه الدراسة على النحو التالي:

١. مفهوم مجالس الآباء والمعلمين

تباينت الآراء والاتجاهات حول مفهوم مجالس الآباء والمعلمين نظراً لتباين واتجاهات الباحثين التربويين. حيث يرى بعض المربين أن مجالس الآباء والمعلمين مجالس تتكون من أولياء الطلبة الذين يزاولون دراستهم بصفة منتظمة في مدرسة معينة مهما كان مستوى التعليم بها (أحمد بدوي، ٢٠١٢، ص ١٩٨).

وتعرف أيضاً على أنها: مجموعة من الآباء والمعلمين تبحث عن المشكلات التي يواجهها التلاميذ وزيادة التعاون بين الأسرة والمدرسة من أجل تحقيق النمو المتكامل للتلميذ، وتنمية المدرسة وتقديم الخدمات لها (رمزي حنا الله، ٢٠١٢، ص ٢٤٣). كما تعرف بأنها: هيئة إدارية منتخبة من اللجنة العمومية لمجلس الآباء يتم التنسيق بينها، وبين إدارة المدرسة، للإشراف والاهتمام بكل ما يتعلق بالمدرسة وصيانتها، وتوفير احتياجاتها ومتابعة طلابها وطالباتها وتشجيعهم واعطائهم حافزاً ونشاطاً لتحقيق الأهداف المطلوبة للرسالة التعليمية ورفع المستوى العام للتعليم (إبراهيم مطاوع، ٢٠٠٩، ص ١٢١).

وتعرف أيضاً مجالس الآباء و المعلمين على أنها تنظيم مدرسي يجمع المعلمين وأولياء أمور التلاميذ القادرين على التعبير عن آرائهم و لديهم القدرة على القيام بأعمال من شأنها الإسهام في ترقية الواقع التربوي، و هذا التنظيم يعمل على تنشيط الحياة المدرسية و رفع مستوى فاعيلتها في إيجاد جيل صالح يكون عماد المجتمع في المستقبل القريب (هيمه بطرس، ٢٠٠٢، ص ٣٤٦ - ٣٩٥). وتعرف أيضاً بأنها: مجموعة من آباء وأمهات التلاميذ الذين يزاولون دراستهم بصفة منتظمة في مدرسة معينة يشملهم قانونا يسيرهم ولما لها من أهمية في الحياة المدرسية أصبح وجودها يكاد إجبارياً (Alrxander, 2012, p. 12)

أى هي مجموعة من مجالس الآباء والمعلمين والمعلمات تبحث عن المشكلات التي يواجهها التلاميذ ولزيادة التعاون بين الأسرة والمدرسة من اجل تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن مجالس الآباء والمعلمين هي هيئة إدارية منتخبة تبحث وتسعى لحل مشكلات الطلاب في المراحل التعليمية المختلفة لزيادة أواصر التعاون والتواصل بين الأسرة والمدرسة والعمل معا على رفع المستوى التربوي.

٢. أهداف مجالس الآباء والمعلمين وأهميته

تختلف أهداف مجالس الآباء والمعلمين باختلاف البيئات والمدارس من دولة لأخرى وربما تكون مشتركة بين بعض الدول وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك:

أ . أهداف مشتركة: وهي كما أوردها (Barger, 2015, p. 123):

- ١ . دعم التعاون بين المدرسة والمجتمع والعمل معا لإيجاد الحلول لبعض المشكلات التي لا تستطيع المدرسة مواجهتها لمفردها.
- ٢ . دعم التعاون في حل المشكلات التي تصادف المدرسة وأولياء أمور التلاميذ من مشكلات أبنائهم خارج المدرسة.
- ٣ . توثيق الصلة والروابط الأخوية والاجتماعية بين الطلاب والمدرسة وأولياء أمور الطلاب.
- ٤ . تقديم العون للطلاب المحتاجين مثل المعوقين والأيتام كتقديم مساعدات مالية ومعنوية في المدرسة.
- ٥ . كفاح أولياء الأمور في سبيل تعليم أبنائهم ودعم استمرارية التعليم وتحسين البيئة المدرسية.
- ٦ . مشاركة مجالس الآباء في وضع الخطط السنوية والنشاطات المدرسية لتطوير سير المدرسة ونجاحها وتطوير البيئة المدرسية فمشاركة الآباء مع المدرسة توجد نوعاً من المسؤولية التعاونية بين الآباء والمدرسة.

٧ . الكشف عن حاجات الطلاب وحاجات المجتمع والعمل على مقابلة تلك الحاجات بما

يحقق معالجة المشاكل وتشجيع المواهب وتهذيب الميول وتمييزها.٨

٨ . أن تتأكد صلة المدرسة بالمجتمع عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.

٩ . أن يسهم الآباء بأرائهم في اتخاذ القرارات التي تخدم العملية التعليمية بعامة والطلاب خاصة.

كما توجد أهداف غير مشتركة اوردها البحوث التربوية من بينها (محمد عبد العال،

٢٠١٥، ص٢٧٨):

١. رفع مستوى الوعي لدى الآباء بالنسبة لتربية أبنائهم مما يعود على أبنائهم بالفائدة والنفع.

٢. مشاركة الآباء في المناسبات والمواسم الثقافية للمدرسة كيوم المعلم ويوم الآباء والاحتفالات التي تنظمها المدرسة في المناسبات الدينية وغيرها.

٣. أن يقوم الآباء الذين لهم سابق خبرة بالتعليم بعملية التدريس حلا لمشكلة أزمة المعلمين في بعض المواد الدراسية.

٤. تعرف الأبناء على نتائج الامتحانات بعامة ونتائج أبنائهم بخاصة ويصرحوا بما يرونه من شأنها و تستند أهداف مجالس الآباء والمعلمين إلى المبادئ العامة للتعليم الذي يتضمن تطوير التعليم وتحديثه عن طريق إيجاد التكامل بين الأسرة والمدرسة، وهناك عدة أهداف لمجالس الآباء والمعلمين تسعى إلى تحقيقها وهي (Margan, 2017, p. 234)

- تدارس حالات الطلاب النفسية والعقلية والبدنية والاجتماعية، والعمل المخلص على مقابلتها بما يحقق الوقاية والعلاج بمشكلاتهم العامة، ويهذب ميولهم وينميها، ويشجع الموهوبين، ويحقق رعاية المعاقين والمتخلفين منهم.

- تدارس شؤون المجتمع المدرسي والتعاون في العمل على النهوض به.

- العمل على تأكيد العناية بالتربية الإسلامية، وبحث القيم الأخلاقية، ونشر المفاهيم الإسلامية.

- معاونة المدرسة في النهوض بدورها باعتبارها مركز إشعاع واستفادتها من إمكانيات البيئة.
- توجيه الطلاب نحو العناية بالمبنى المدرسي.
- فتح قناة اتصال مباشرة وغير مباشرة بين البيت والمدرسة.
- نشر الوعي التربوي بين أولياء الأمور وتنمية الاتجاهات الوالدية الصحيحة نحو الأبناء ورفع مستوى العناية بالأبناء (مقداد بلجن، ٢٠١٢، ص ١٣٢)
- تحسين العملية التربوية والعمل على دعم دور المدرسة، ومساعدتها في تأمين بعض الوسائل التعليمية والأثاث والأشياء التي تنقصها.
- الاستفادة من خبرات الآباء في ألوان النشاط المختلفة.
- الإسهام في المشروعات العامة كمشروع والاحتفالات.
- رفع مستوى الوعي التربوي لدى الأبناء لتكون لديهم فكرة عن مهمة المدرسة. وكذلك تتمثل أهداف مجالس الآباء والمعلمين في الآتي (مجدي علي ٢٠١٠، ص ٢٧٤)
- توثيق الصلات القوية المتينة بين الآباء والمعلمين، مما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب، لكي يشبوا مؤمنين أقوياء.
- تدارس شؤون المجتمع المدرسي والتعاون في العمل على النهوض به.
- العمل على تأكيد العناية بالتربية الإسلامية، وبتث القيم الأخلاقية، ونشر المفاهيم الإسلامية.
- معاونة المدرسة في النهوض بدورها باعتبارها مركز إشعاع وفاستفادتها من إمكانيات البيئة.
- توجيه الطلاب نحو العناية بالمبنى المدرسي.
- تحسين العملية التربوية والعمل على دعم دور المدرسة، ومساعدتها في تأمين بعض الوسائل التعليمية والأثاث والأشياء التي تنقصها.
- أما فيما يخص أهمية مجالس الآباء والمعلمين فتنتمثل في التعاون بين البيت والمدرسة والمجتمع المحلي، وهذا يستدعي أن توثق المدرسة علاقتها مع الهيئات المحلية

من خلال مجالس الآباء والمعلمين بهدف تحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة والمجتمع، كما يستدعي تنمية المجتمع المحلي، وتيسير استخدام مرافق المدرسة من قبل الأهالي في جميع الأوقات لممارسة الأنشطة (John, p. 243). والعمل على إنجاح برنامج مستمر للعلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي يعتمد على مدير المدرسة بالدرجة الأولى باعتباره أحد عناصر البيئة المدرسية المهمة من خلال تنشيط وتفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين (عرفات سليمان، ٢٠١٧، ص ٣٢٣)

ولتوسيع الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة لابد أن تولي المدرسة اهتمامًا متزايدًا لإقامة علاقات وطيدة بينها وبين أولياء الأمور، ولا يقتصر دورها— كما يظن الكثيرون -على استدعائهم للحضور للمدرسة عند حدوث أي مشكلة مع أبنائهم، لتنهال عليهم سياط التأنيب من الإدارة والمعلمين لعدم متابعتهم توجيههم لأبنائهم مما يدفعهم للقطيعة والعزوف عن الحضور حينما يستدعي ثانية حتى لو كان الهدف مختلفاً (Alder, 2015, p. 143)

كما أن الاستفادة من زيارات أولياء الأمور عند تحقيق أهدافها ستكون كبيرة وفاعلة حيث يمكن دعوتهم في بداية العام الدراسي، وإطلاعهم على الأهداف المشتركة التي يمكن تحقيقها بتضافر جهود جميع الأطراف، وتشكيل مجلس الآباء والمعلمين من أهم الخطوات التي يمكن أن تساعد المدير لتحقيق هذا الهدف (Alexander, 2015, p. 23). والعلاقة بين المدرسة والمجتمع علاقة عضوية مباشرة إذ يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر، ولا يفهم من هذا اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين (Richard, 2017, p. 145)

٣. المبادئ الأساسية التي يقوم عليها مجلس الآباء والمعلمين

تعد المبادئ التالية من أهم المبادئ التي يقوم عليها مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ويلتزم بتحقيقها (مريم علي، ٢٠١٧، ص ٢٨٧):

١- التطوع: يمثل التطوع الرغبة الصادقة والجادة في الإندماج في العمل والمشاركة فيه بقصد خدمة الآخرين والمجتمع بدون مقابل.

٢- التعاون: هو بمثابة سمه جوهريه يجب أن تهيمن علي أجواء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، كما يجب أن تتبع صفة التعاون من داخل أعضاء المجلس؛ لتسودهم روح العمل الجماعي.

٣- الديمقراطية: وهي مفاهيم ومبادئ مصممة حتى تساعد الأكثرية (أولياء الأمور) وهم يمثلون أصحاب المصلحة من المشاركة في صنع واتخاذ القرار ليكون معبرا ومرضيا للأغلبية، ويشمل هذا المفهوم عديداً من المبادئ، مثل (شبل بدران، ٢٠١٦، ص١٢)

- مبدأ تداول السلطات.

- مبدأ فصل السلطات ومفهوم تحديد الصلاحيات.

- مبدأ التمثيل والانتخاب.

- مبدأ سيادة القانون.

كما تمثل الديمقراطية تعزيزا لحرية التعبير عن الرأي، ودعم الإيمان بالحوار الإيجابي من أجل التفاهم حول القضايا المطروحة، وممارسة الصلاحيات والقرارات في إطار النظم القائمة.

٣- التوجيه: يحمل التوجيه في طياته عنصرين، وهما: النقد والتقويم، بما يتضمنه هذان العنصران من سلبيات وإيجابيات(مريم علي، ٢٠١٧، ص ص٢٨٧. ٢٨٨):.

٤- الإيمان بالفرد: يُعني الإيمان بالفرد أن كل شخص إنما يتمتع بفرديّة وخصوصية، وذلك من حيث الفكر والمهارات والقدرات، هذا فضلاً عن قدرة هذا الشخص علي التعاون مع الآخرين، إذا ما أتيحت له الفرصة المناسبة لتحقيق ذلك(مريم علي، ٢٠١٧، ص٢٨٨):.

٤. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنه الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة التعليمية، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة (طارق عبد الحميد، ٢٠١١، ص ١٤)

في حين ينظر للإدارة الاستراتيجية بأنها: "الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المؤسسة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي (أحمد البستان، ٢٠١٣، ص ١٥)

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنه قناة فكرية تبتث وتستقبل صورا وأفكار تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع (فاروق شوقي، ٢٠١١، ص ١٦)

كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها قدرة الفرد على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (زينب علي، ٢٠١٢، ص ١٧)

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية " بأنها عملية إتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها و متابعتها (فلاح حسن، ٢٠١٠، ص ١٨)

وعرف الادارة الاستراتيجية بأنه: "أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير والتعامل معها خلال التّصور، لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الإجماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (Bastiani, 2010, p.123)

كما تعرف بأنها: تصور الرؤى المستقبلية المنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (محمد ثروت، ٢٠١٢، ص ١٢٣)

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل (ثريا المهدي، ٢٠١٨، ص ١٣٤). كذلك عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها عبارة عن " عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية (أحمد عاشور، ٢٠١٧، ص ١٣٢)

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها " علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (Dalin, 2016, p.4)

وعرفت بأنها " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية. وأيضاً هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة (سعيد أحمد، ٢٠١٧، ص ١٢٣).

ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن " العملية التي تحدد بها الإدارة العليا أداء ووجهة المنظمة في المدى البعيد وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للإستراتيجية (عرفات سليمان، ٢٠١٧، ص ١٤٥)

من خلال التعريفات السابقة للإدارة الإستراتيجية ترى الباحثة أن بعضها قد ركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد، وبعضها اهتم بإبراز العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وبعضها الآخر قد ركز على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الأثر البعيد، في حين أظهرت بعض التعريفات أهمية تحديد رسالة المنظمة وغاياتها، والسعي لتحقيقها من خلال توجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، وترى الباحثة أن تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية نتج من عدم إتفاق المختصين والكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على تعريف واحد للمفهوم، وكذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب، وكذلك لاختلاف وجهات النظر وهذا أمر طبيعي في العلوم الإنسانية بل يحسب مؤشرا ايجابيا، ولكن هذا لا يمنع من استخلاص بعض النقاط التي يمكن أن تمثل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي:

- ١- تتبع الإدارة الإستراتيجية نهجاً وأسلوباً كلياً في إدارة المنظمة وذلك على غير الحال في الإدارة التشغيلية التي تركز على جزء معين من المنظمة مثلاً التسويق. وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية تتعامل مع المنظمة على أساس أنها وحدة واحدة.
- ٢- الإدارة الإستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية (طويلة الأجل) وهذه الأهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة.
- ٣- تقوم الإدارة الإستراتيجية على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة.
- ٤- القرارات الإستراتيجية ترتبط بأحداث تغييرا رئيسيا في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة.

٥. أهداف الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة: نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية (طارق شريف، ٢٠١٠، ص ١٥٢)

١- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

٢- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

٣- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

٤- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

٥- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

٦- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

- ٧- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين أي المنظمات الأخرى.
- ٨- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- ٩- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
- ١٠- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة
- ١١- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة
- ١٢- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.
- كما أن هناك مجموعة من المحاور التي توضح أهداف الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة التربوية ومنها (علي أحمد، ٢٠٠٩، ص ١٩٠):
- ١- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة، أي ان الإدارة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة علي مستقبلها الخاص.
- ٢- تاريخياً، كانت الفائدة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تتحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة (علي الفاضل، ٢٠١٥، ص ٥٢).

٣- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا في وضعها في المدى القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا

٤- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى

٥- تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة علي الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية.

٦- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية علي توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

وترى الباحثة أن الادارة الاستراتيجية تتضح أهميتها في توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة. حيث تتضح أهميته في الاتي:-

- يزود المنظمة بالفكر الخاص بها.
- يساعد على تخصيص الموارد للمنظمة.
- يساعد على تكوين رؤية استراتيجية للمنظمة.
- يساعد على تكامل الأنشطة التخطيطية والتنفيذية والتقييمية للمنظمة.
- يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا في المنظمة

وهناك أغراض متعددة للإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التربوية ومنها (Lyles, 2009, p.135)

١- تحديد القصد الإستراتيجي (**Strategic Intent**) الذي يقود إدارة المؤسسة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح

٢- تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المؤسسة، لأن الإدارة الاستراتيجية هي أنموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا وهذا الأنموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا (توفيق عبد الرحمن، ٢٠٠٦، ص ١٣٢)

٣- تصيد الفرصة الذكية (**Intelligent Opportunism**) عبر بناء الاستراتيجية العرضية (**Emerging**) التي تعد أحد محاور الإدارة الاستراتيجية

٤- تمكين المؤسسة التعليمية من تحديد الاستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل، وأن الإدارة الإستراتيجية (محمد أحمد، ٢٠١٠، ص ١٩٨)

٦- خصائص الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية أحد المؤهلات المعرفية التي تسهل حركة الفرد في المؤسسات التربوية للوصول إلى القمة الهرمية، وإن الإدارة الاستراتيجية تمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور والنوافذ لضمان بقاء المؤسسات التربوية وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (محمد رؤوف، ٢٠١١، ص ١٤)

وتشير الإدارة الاستراتيجية إلى توفير القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم

المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها (توفيق عبد الرحمن، ٢٠٠٦، ص ٤٨)

ويؤدي أسلوب الادارة الاستراتيجية إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام " الحرس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع "في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن، وأن التفكير بالمستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق(مصطفى أبوبكر، ٢٠٠٩، ص ٤٥)

وللادارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص، التي تميزه، وتجعله المنهجية الأكثر مناسبة للمؤسسات التربوية، ومن هذه الخصائص:

١- أن الادارة الاستراتيجية تقوم على النظره بعيد المدى، والذي لا يقف عند التنبؤ بمستقبل يمكن توقعه بالتوصل إلى تكوين إطاره من خلال أحداث الماضي، ولكنه عملية بناء المستقبل، أي اختراع عالم لن يتحقق وجوده إلا لمن يسعى إلى إختراعه، وهذا النظر يكون في جميع المكونات والإتجاهات؛ إلى الأمام والخلف، أعلى، وأسفل، وإلى ما هو جانبي، وإلى ما هو بعيد، وبذلك يعد التفكير الاستراتيجي أداة بصرية توفر مدى رؤية واسع وشامل.(محمد رؤوف، ٢٠١١، ص ٨٩)

٢- الادارة الاستراتيجية نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث تشتمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الاستراتيجي سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، وتتضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والإتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المؤسسة، وتتمثل مخرجات نظام التخطيط الاستراتيجي فيما يتم تحديده وصياغته من

رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية، واختيار البديل الأفضل، ووضع خطة استراتيجية تتضمن مسارات العمل لتحقيق هذا البديل (Lakerveld, 2013, pp. 1 – 3)

٣- الإدارة الاستراتيجية تنطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية أمام المؤسسة لتحقيق وضع تنافسي متقدم، وتقوية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وبذلك فهو يركز على الحاضر والمستقبل على حد سواء، وكذلك لا يغفل أحداث الماضي، ويؤكد ويهدف دائماً نحو الإبداع والإبتكار والأداء المتميز. (خالد العلي، ٢٠٠٦، ص ١٨٩)

حيث إن تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات (SWOT analysis) يوفر تبصراً وتعمقاً من الناحيتين الكمية والكيفية فيما يتصل بالمؤسسة وبيئتها المحيطة (طارق شريف، ٢٠١٠، ص ٦٣)

٤- منهجية الإدارة الاستراتيجية منهجية شمولية وتكاملية تركز على الإتجاهات العامة الكلية وليس كثرة الدخول فى التفاصيل، وتتأثر بالمتغيرات الموجودة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وهى عملية فعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عملية تأثر سلبى، تأثر كرد فعل للأحداث البيئية، وهى عملية مرنة وليست جامدة، وموجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة، وهى عملية واقعية ذات مدلول حقيقى وموجهة بالمتطلبات البيئية وحاجات السوق ورغبات وإحتياجات أصحاب المصالح من المؤسسة، وهى عملية موجهة بمعايير ومؤشرات للقياس وليست مجرد فضاء فضاء، وهى عملية مستمرة وليست عملية عرضية، ويشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة حتى تجد الخطة الاستراتيجية مساندة من الجميع، بداية من الإدارة العليا، إلى العاملين بالمؤسسة، والذين يتحملون مسئولية التنفيذ والقيام بالأنشطة التى يتطلبها نجاح الخطة (نعمة الخفاجى، ٢٠١٦، ص ١٥)

٥- إن التحديد والتوصيف الدقيق للرسالة والرؤية والأهداف هو منطلق أساسى لعملية الإدارة الاستراتيجية، كما أن عملية التخطيط الاستراتيجى فى جوهرها تقييم ومفاضلة وإختيار من البدائل الاستراتيجية لتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف. ويلتزم التخطيط

الاستراتيجي بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والأحداث، والربط المنهجي للعلاقات بين المتغيرات والتفسير العلمي المحايد لدلالة الإتجاهات والعلاقات. ويتسم التخطيط الاستراتيجي بالواقعية حيث يقوم على الإمكانيات والفرص ويواجه المشكلات والقيود الموجودة في البيئة المحيطة، ويقوم التفكير الاستراتيجي على نظام للمعلومات متكامل وفعال، وتزداد أهمية خاصية المرونة والقدرة على التكيف في نظام التخطيط التربوي مع تزايد النقلب والاضطراب البيئي، ويصعب تحقيق ذلك إلا من خلال البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات (زكريا وصالح، ٢٠٠٦، ص ٢٨)

٦- تتميز الادارة الاستراتيجية بالاستمرارية ومراعاة التغيرات البيئية، ومن ثم فهو يمكن المعهد أو المؤسسة من الاستمرار في المنافسة، هذا بالإضافة إلى أنه يدرك بوضوح أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها، فهذه الخطط تكون في حاجة إلى تعديل باستمرار في ضوء حقائق السوق الإقتصادي وتزايد المنافسة وكذا الضغط الإجتماعي، وعليه، فإن الادارة الاستراتيجية تقيد المؤسسات التربوية في الانتقال من وضعها الحالي إلى المستقبل المرغوب، حيث يحدد لها مجموعة من المتطلبات لكي تعيد هيكلة نفسها لتحقيق مكانة تنافسية متقدمة (بلال السكارنة، ٢٠٠٧، ص ٤٥)

٧- الادارة الاستراتيجية نظام يتم من خلاله تحديد مجال عمل وأنشطة المؤسسة في المستقبل، وتحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل، وذلك بناءً على نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة، والفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة في المستقبل لتصميم المستقبل المرغوب فيه.

وتضيف الباحثة للخصائص السابق الخصائص التالية للادارة الاستراتيجية في

المؤسسات التربوية وهي:

- ١ - النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي.
- ٢ - النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل.
- ٣ - الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك.

٤ - الحاجة إلى الإبداع.

٥ - تحديد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة.

٦ - النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه.

٧ - الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد

٧. عناصر الإدارة الاستراتيجية

تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

١ - الرؤية الإستراتيجية والرسالة

يستسهل الكثير من الناس النظر إلى الوراء بدلاً من النظر إلى الأمام، ولكن القيادة الفعالة والملهمة، تبدأ بالنظرة المستقبلية، فعلى أن نحدد تطلعاتنا إلى أين نمضي على المدى البعيد، وسوف تلهم (تحفز) نظرتنا الثاقبة الآخرين للتطلع إلى المستقبل مثلنا (Hammond, 2006, p.178)

٢ - تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية

يستخدم بعض كتاب الإدارة مصطلحي الغايات والأهداف باعتبارهما متساويين ومتبادلان ويحملان نفس المعنى، ولكن في هذا البحث سيتم استخدامهما بطريقة منفردة ومتباينة ومختلفة حتى يزول الغموض والخلط بينهما. فيشار إلى الغاية باعتبارها الخاصية النهائية طويلة الأجل التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهي لا تخضع للتأطير الزمني والكمي. ويشير الهدف إلى الخاصية متوسطة وقصيرة الأجل وبالتالي يعتبر تحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغايات.

٣ - الأهداف:

يتمثل الهدف في النتيجة التي يجب أن تصل إليها المؤسسة لكي تحقق غايتها النهائية، والهدف بطبيعته يكون أكثر تحديداً من الرسالة ويعتبر في حقيقة الأمر ترجمة للرسالة إلى نتائج أداء محددة يمكن مقابلهها بقياس مستويات الأداء الفعلية. وعادة ما يتم

وضع مجموعة من الأهداف تؤدي في مجملها إلى تحقيق رسالة المؤسسة وبالتالي غايتها النهائية(علي عبيد، ٢٠١٣، ص٥٩)

وتعبر أهداف المؤسسة" عن ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة، ووفقا لجدول زمني محدد(عبد الوهاب مهنا، ٢٠١٠)

كما يمكن تعريف الهدف بأنه: عبارة عن " جملة تحدد نتيجة مرغوبة أو مستهدفة، تحدد ماذا يجب إنجازه ومتى، لكن الهدف لا يحدد كيف تبلغ النتائج أو كيفية تحقيق الأهداف، وتسعي المؤسسة لبلوغ الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وحدات أو فرق عمل(توماس وهنجر، ٢٠١٠، ص١٠٩)

إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة من ناحية أخرى يشير مفهوم الإدارة في مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل وهي تحقق الاتي(إياد علي، ٢٠٠٩، ص٣٢٤)

- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

- نتيجة يمكن تحقيقها.

- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال ما تقدم يمكن إستخلاص أن الغايات تعتبر أهداف عامة شاملة تسعي المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة الأجل وهي تتصف بالعمومية والشمول والإتساع و الإطلاق،ولهذا فهي ترتبط بالإستراتيجية والرؤية والرسالة. أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية متوسطة أو قصيرة الأجل.

٤-٢: تحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها العوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل و بدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتحليل

عوامل البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها(عريفج و سلطي، ٢٠١١، ص١٧)

- وضع الأهداف وتعديلها وفق نتائج تلك الدراسات.
- بيان الموارد المتاحة، وكيفية الاستفادة منها.
- تحديد نطاق ومجال الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وبيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل امتدادا لها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهور التي ستتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة و أيها يحظى بالأولوية

٥- البدائل الإستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المؤسسة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل المؤسسة على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية، بما يوضح المؤسسة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الاختيار من بينها(فاروق شوقي، ٢٠١١، ص١٣٥)

وترى الباحثة أن القيادة الإدارية المؤسسة عليها أن تختار من بين تلك البدائل الإستراتيجية ما يتلاءم مع ظروفها. العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية، ولا شك أن الإدارة الإستراتيجية وهي تستهدف البحث عن الخيارات لا تنشد إلا الحصول على البديل الذي يحقق الأهداف. فالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تلعب دورا في عملية الاختيار، لهذا كانت أهداف المؤسسة من أول العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار البدائل.

٦- تنفيذ الإستراتيجية:

هي تلك العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية الموضوعية إلى إجراءات عمل، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتنظيم الأفراد وحفزهم، وتوفير المعلومات الإدارية اللازمة، ووضع نظام التقويم الأداء الإستراتيجي ويقصد بها أيضا المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، فهي تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات، والإجراءات

- **البرامج:** هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنه يجعل الإستراتيجية ذات صبغة عملية

- **الموازنات:** هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة

- **الإجراءات:** بعد إعداد البرامج والموازنات المطلوبة للتنفيذ، يتم إعداد إجراءات التشغيل المعيارية التي تمثل الخطوات التي يجب ممارستها من قبل جميع أنشطة المؤسسة، ويجب أن تكون الإجراءات بسيطة تسهل تنفيذ البرامج المرغوبة، كما يجب تدريب العاملين على استخدامها

٧- الرقابة الإستراتيجية:

تعتبر عملية الرقابة هي المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث يجب قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل التحقق من مدى المطابقة بينهما، وكشف أي انحرافات إن وجدت، ثم أخيرا اتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات (محمد عباس، ٢٠١٢، ص ١٣٤)

وأن الرقابة الإستراتيجية تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وإذا ما كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها، وإن من مهام الرقابة

إعادة تكييف إستراتيجية المؤسسة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها (هاني الطويل، ٢٠٠٩، ص ١٧٨)

٨- نشأة وتطور مجالس الآباء والمعلمين بالكويت

إن مجلس الآباء والمعلمين تنظيم تربوي يجمع الآباء مع المعلمين مع قادة المجتمع وخبراء التربية للوصول إلى أفضل استثمار تربوي للطلاب. (تركي السبيعي، ٢٠١٢، ص ١٤٧) وقد ظهر هذا المجلس في مدرسة المباركية، يمكن القول أن وجود شكل تنظيمي يجمع بين الآباء والمعلمين وخبراء التربية جاء ثمرة للجهود الكبيرة التي قام بها السيد ياسين الطبطبائي، وقد ظهر هذا التنظيم في المدارس النظامية أولاً، وكان مولد مجالس الآباء والمعلمين الرسمي في ٩ يوليو ١٩٦٥ (إبراهيم عليج، ٢٠١٥، ص ١٢) وقد اهتمت وزارة التربية بإنشاء جمعية للآباء والمعلمين، وقد تحددت أغراض هذه الجمعية في الآتي (وزارة التربية، قرار وزاري رقم ٣١١، ١٩٦٥):

- ١- معالجة المشكلات الاجتماعية للطلاب وذلك بتعاون المدرسة مع الأسرة.
- ٢- تنظيم الحياة المدرسية وتوفير الجو المدرسي الصالح لنمو التلاميذ على أساس من التقارب الاجتماعي والثقافي بين المدرسة والأسرة.
- ٣- توجيه المدرسة إلى القيام بوظيفتها الاجتماعية في خدمة المجتمع بما يرفع المستوى الصحي والثقافي في المحيط الاجتماعي للمدرسة.

غير أن هذا التنظيم لم يحالفه النجاح وذلك لأسباب عدة، وهي أن هذا المشروع لم يسبقه أي توعية بأهداف التنظيم وأساليب العمل بين الآباء والمعلمين مما جعل بعض المدارس تخطئ في نظرها لمجالس الآباء والمعلمين وتنتظر لها على أنها مصدر لجلب الإعانات المالية مما جعل كثير من الآباء ينظرون إليها بعين الريبة، ومن ثم انصرفوا عنها (شيماء المقدم، ٢٠١٧، ص ١٩٤٥)

٨. أهداف مجالس الآباء والمعلمين

تهدف مجالس الآباء والمعلمين في كل مستوى وما يخصه إلى تحقيق الأغراض التالية (أحمد العويهان، ٢٠١١، ص ١٩٠)

١- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين في جو يسوده التعاون والاحترام من أجل رعاية الأبناء

٢- تنمية حب المدرسة وتعميق الانتماء للوطن.

٣- العمل على رفع كفاءة العملية التربوية والتعليمية بالمشاركة الفعالة التي تحقق المتابعة الكاملة.

٤- تشجيع الجهود الذاتية الاختيارية للمواطنين بهدف الإسهام في دعم العملية.

٥- رعاية الفئات الخاصة من الطلاب سواء المعوقين منهم أو المتفوقين، وتهيئة الجو المناسب لهم وجعل قدراتهم وإمكانياتهم في ضوء الاتجاهات العملية والتربوية.

٦- العمل على تأصيل الديمقراطية وتعميق الاتجاهات السلوكية والقومية والقيم الأخلاقية في نفوس الطلاب.

٧- توجيه جهود الآباء والمعلمين لرفع المستوى العام للمجتمع المحلي وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والاندماج في حياة الأمة والإسهام في تقدمها.

وسوف تتناول الدراسة المستوى الأول من مستويات مجالس الآباء والمعلمين وهو

المستوى المدرسة بشئ من التفصيل في ضوء ما جاء في مواد القرار الوزاري رقم (٥) لعام ٢٠٠٦

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

هدفت الدراسة الميدانية رصد واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين

وأعضاء مجلس الآباء بمناطق (العاصمة، الجهراء، وحولي) التعليمية.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

تعرض الدراسة الحالية إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١. عينة الدراسة

بلغ مجتمع الدراسة (٢٤٩٩٠) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٢) بالمدارس الابتدائية بمناطق (العاصمة، الجهراء، حولي) التعليمية والبالغ عددهم (١٥٤) معلم، وعدد (٨٨) عضو مجلس آباء بالثلاث مناطق سالفة الذكر وهي تمثل نسبة (١%) من مجتمع الدراسة، اختيروا بالطريقة العشوائية، وذلك للعام الدراسي ٢٠٢٠م/٢٠٢١م، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) خصائص عينة الدراسة

م	المتغيرات	المديرون	العدد	النسبة من العينة
١	المنطقة التعليمية	العاصمة	٨١	٣٣,٤
		الجهراء	٨١	٣٣,٤
		حولي	٨٠	٣٣,٢
		المجموع	٢٤٢	١٠٠
٢	المؤهل العلمي	بكالوريوس أو ليسانس	١٨٢	٧٥,٢
		دبلوم دراسات عليا	٤١	١٧
		ماجستير أو دكتوراه	١٩	٧,٨
		المجموع	٢٤٢	١٠٠
٣	النوع	ذكور	١١٩	٤٩
		إناث	١٢٣	٥١
		المجموع	٢٤٢	١٠٠
٤	عدد سنوات الخبرة	من ٥ - أقل من ١٥ سنة	١٤٣	٥٩
		من ١٥ - أقل من ٢٥ سنة	٧٧	٣٢
		من ٢٥ سنة فأكثر	٢٢	٩
		المجموع	٢٤٢	١٠٠
٥	الصفة	معلم	١٥٤	٦٣,٦
		عضو مجلس الأمناء	٨٨	٣٦,٣
		المجموع	٢٤٢	١٠٠
	إجمالي		٢٤٢	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن عدد عينة الدراسة بلغ (٢٤٢) معلم وعضو مجلس آباء.
- بالنسبة للمناطق التعليمية فقد تساوت عينة الدراسة تقريباً بالمناطق التعليمية الثلاث محل الدراسة وهي (العاصمة، الجهراء، حولي)، حيث بلغ لكل منهم نسبة (٣٣,٣)، وهو ما يفسر التوازن النسبي في حجم العينة بما يعطى مصداقية للنتائج.
- أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كان أكبر في الحاصلين على البكالوريوس أو الليسانس حيث كان عددهم (١٨٢) بنسبة (٧٥,٢%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم جاء حملة الحاصلين على دبلوم دراسات عليا بعدد (٤١) بنسبة ضئيلة بلغت (١٧%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء حملة الماجستير والدكتوراه بعدد (١٩) بنسبة (٧,٨%)، وهذا يدل على أنه مازالت النسبة ضعيفة في حصول العاملين على مؤهل دراسي أعلى من البكالوريوس أو الليسانس.
- أن نوع عينة الدراسة كان أكبر في فئة الإناث، حيث بلغ عددهن (١٢٣) بنسبة (٥٤%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما كانت فئة الذكور الأقل نسبياً، حيث بلغ عددهم (١١٩) بنسبة (٤٦%)، ويرجع ذلك إلى كثرة مدارس الفتيات في المرحلة الابتدائية.
- أن صفة عينة الدراسة كان أكبر في فئة المعلمين، حيث بلغ عددهم (١٥٤) معلم بنسبة (٦٣,٦%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما كانت فئة أعضاء مجلس الآباء الأقل نسبياً، حيث بلغ عددهم (٨٨) عضو بنسبة (٣٦,٣%).
- أن عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة كان أكبر لمن هم ما بين (٥ - أقل من ١٥ سنة) حيث كان عددهم (١٤٣) بنسبة (٥٩%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم جاء بعدهم من تتراوح خبرتهم (من ١٥ - أقل من ٢٥ سنة) بعدد (٧٧) بنسبة بلغت (٣٢%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء أصحاب الخبرة الأكثر من ٢٥ سنة في العمل بعدد (١٩) بنسبة (٧,٨%)، وهذا يدل على التدرج المنطقي للمعلمين.

٢. أداة الدراسة

واستخدمت الدراسة الاستبانة، وشمل إعدادها ما يلي:

أ. خطوات بناء أداة الدراسة

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: التنفيذ الاستراتيجي.

المحور الثالث: الرقابة الإستراتيجية.

المحور الرابع: الممارسات الإدارية.

* صياغة عبارات أداة الدراسة تحت كل محور بحيث تكون واضحة ومفهومة، وبحيث يستجيب المفحوص لكل عبارة من عبارات الاستبانة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي (موافق بشدة - موافق - موافق بدرجة متوسطة - رافض - رافض بشدة). تقابله الدرجات (٥ . ٤ . ٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

* إعداد الاستبانة في صورتها الأولية

ب. تقنين الاستبانة (الصدق والثبات)

تم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة على النحو التالي:

- صدق الاستبانة

تم قياس صدق الاستبانة بواسطة صدق المحكمين لتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، ومناسبة لمن تطبق عليهم، وقياس مدى تمثيل الاستبانة ومحاورها المختلفة المراد قياسها، وعرضت الدراسة الحالية الاستبانة علي مجموعة من المحكمين في مجال تخصص أصول التربية والإدارة التربوية، من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية والكويتية بلغ عددهم (١١) محكماً^(١). وأوصى المحكمون بتعديل بعض العبارات وحذف عدد منهم والموافقة على باقي العبارات، وجدول (٢) يوضح ذلك.

(١) ملحق (٢) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة، ص ٢٥٠.

– حساب معامل ثبات الاستبانة

استخدمت الدراسة الحالية معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، كما استخدمت ثبات طريقة الاختبار وإعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عدد (٣٠) معلماً، وبعد أسبوعين تم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى، ومقارنة نتائج التطبيقين وإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وجدول (٢) يوضح قيم معامل (ألفا كرونباخ) ومعامل ارتباط (بيرسون) للاستبانة.

جدول (٢)

قيم معامل (ألفا كرونباخ) ومعامل ارتباط (بيرسون) لثبات الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	قيم كرونباخ	قيم معامل ارتباط (بيرسون)
١	التخطيط الإستراتيجي	١٠	٠,٩١	**٠,٩٥
٢	التنفيذ الإستراتيجي	٧	٠,٩١	**٠,٩٥
٣	الرقابة الإستراتيجية	٧	٠,٩٥	**٠,٩٥
٤	الممارسات الإدارية	١٠	٠,٩٣	**٠,٩٢
	إجمالي ثبات الاستبانة	٣٢	٠,٩١	**٠,٩١

** دالة عند مستوى (٠,٠١) * دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (٢)، أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة بلغ (٠,٩١)، مما يشير إلى قوة ثبات الاستبانة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق. فيما بلغ قيم معامل الارتباط للاستبانة (٠,٩١)، وتعد هذه القيم لمعاملات الارتباط مرتفعة جداً ومقبولة وكافية لأغراض الدراسة ودالة عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى قوة معامل الارتباط، ومن ثم ثبات محاور أداة الدراسة وأيضاً ثبات أداة الدراسة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

عملت الدراسة على إدخال البيانات وتحليلها بعد تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي، تم حساب المدى (٥=١-٤)، قسمة الناتج على طول الفئة (٤ ÷ ٥ = ٠,٨)، وإضافة الناتج إلى أقل قيمة في أداة الدراسة وبالتتابع، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	التقدير في أداة الدراسة	الفئات	النسبة المئوية
١	موافق بشدة	من ٤,٢١ إلى ٥	من ٨٤,٢ إلى ١٠٠ %
٢	موافق	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	من ٦٨,٢ إلى ٨٤ %
٣	موافق بدرجة متوسطة	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	من ٥٢,٢ إلى ٦٨ %
٤	رافض	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	من ٣٦,٢ إلى ٥٢ %
٥	رافض بشدة	من ١ إلى ١,٨٠	من ٢٠ إلى ٣٦ %

يتضح من جدول (٣)، أن الدراسة الحالية اعتبرت المتوسطات الموضحة بالجدول ونسبتها هي الحد الفاصل بين مستوي الاستجابات في الاستبانة، وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة أو مجموع المحور أو الدرجة الكلية للاستبانة ككل.

نتائج الدراسة الميدانية

يمكن تحليل وتفسير نتائج الدراسة كما يلي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات ولكل المحاور وللدرجة الكلية من وجهة نظر عينة الدراسة، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول أداة الدراسة (الاستبانة)

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	التخطيط الإستراتيجي	٢,٩٨	٠,٩٦	٥٩	٢
٢	التنفيذ الإستراتيجي	٢,٩٠	١,٠٠	٥٨	٣
٣	الرقابة الإستراتيجية	٢,٧٧	٠,٩٦	٥٦	٤
٤	الممارسات الإدارية	٣,٠٠	١,٠٠	٦٠	١
	مجموع الاستبانة	٢,٩٣	٠,٩١	متوسطة	

يتضح من جداول (٤) السابق ما يلي:

- أن درجة واقع دور مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين وأعضاء مجلس الآباء بمناطق (العاصمة، الجهراء، وحولي) التعليمية جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الاستبانة (٢,٩٣) بانحراف معياري (٠,٩١).
- جاءت محاور الاستبانة الأربعة بدرجة متوسطة، حيث جاء المحور الرابع: الممارسات الإدارية في المرتبة الأولى. تلاه في المرتبة الثانية المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة المحور الثاني: التنفيذ الإستراتيجي، وفي المرتبة الأخيرة جاء المحور الثالث: الرقابة الإستراتيجية.
- وتعزى هذه النتيجة إلى احتياج المدارس الابتدائية بدولة الكويت إلى أن هناك معوقات ومشكلات تواجه مجالس الآباء والمعلمين في تطبيق الإدارة الإستراتيجية تعود لأمر عدة من أهمها البعد الاستراتيجي في تطبيق الإدارة المدرسية، وأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخلها بما يساعد في تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين، وهو ما قد ينعكس جدياً وبالإيجاب على أداءهم مع المدرسة.
- وانفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة الهلالي ومصطفى (٢٠٠٨)، ودراسة ديفيز (Davies، 2009) والتي أكدت أن الإدارة التقليدية لم تعد تلبي احتياجات المدارس، وأن التوجه الإستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، ودراسة بريس (Price، 2016) والتي أوضحت أن هناك تفاوتاً في درجة تنفيذ أهداف الخطط الإستراتيجية بين مراقبي المنطقة التعليمية، ودراسة نايف العقيل (٢٠١٨) والتي كشفت اثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي.

وتعرض الدراسة الفروق الدالة إحصائياً لدرجة واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية تبعاً لمتغيرات الدراسة

(المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، النوع، عدد سنوات الخبرة، الصفة) على النحو التالي:

أ. الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق للاستبانة، من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، وجدول (٥) يوضح ذلك

جدول (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة التي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

اختبار تحليل التباين الأحادي					العدد	المنطقة التعليمية	المحاور
الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين			
٠,٠١ دالة	٦,٢	٩,٦	٢	بين المجموعات	٨١	العاصمة	الاستبانة ككل
		١,٥	٢٣٩	داخل المجموعات	٨١	الجهراء	
			٢٤١	مجموع	٨٠	حولي	
					٢٤٢	المجموع	

يتضح من جدول (٥)، توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة (ف) (٦,٢). وتم استخدام اختبار (SCHEFFE) للمقارنات البعدية، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

نتائج تحليل اختبار (شيفيه) لمتغير المنطقة التعليمية

حولي	الجهراء	العاصمة	المتوسط الحسابي	المنطقة التعليمية
٠,٠٢	٠,٠١		٢,٧٥	العاصمة
* ٠,٠٩٠		٠,٠١	٢,٧٢	الجهراء
	* ٠,٠٩٠	٠,٠٢	٢,٨٣	حولي

يتضح من الجدول السابق، أن الفروق في درجة واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية لحساب منطقة حولي التعليمية عند مقارنتها بمنطقتي الجهراء، والعاصمة، وقد يعود ذلك لكثرة التدريبات المقدمة في التخطيط والإدارة الإستراتيجية في مدارس هذه المنطقة، وكثرة المدارس وبالتالي أعضاء مجلس الآباء والمعلمين في هذه المنطقة عن غيرها من المناطق.

وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رفيف زغبيني (٢٠١٤) والتي كشفت وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة وكانت لحساب محافظة سلفيت بالمقارنة مع محافظات شمال الضفة الأخرى. واختلفت مع دراسة بريس (Price، 2016) حيث أنها طبقت على ولاية إيلينويز.

ب . الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق للاستبانة، من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة

في الاستبانة ككل تبعاً للمؤهل العلمي

اختبار تحليل التباين الأحادي						العدد	المؤهل العلمي	المحاور
الدالة	(ف)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين			
٠,٥ غير دالة	٠,٧	٠,٥	١,١٢	٢	بين المجموعات	١٨٢	بكالوريوس أو ليسانس	الاستبانة ككل
		٢٠١	١,٦	٢٣٩	داخل المجموعات	٤١	دبلوم دراسات عليا	
		٢٠٢		٢٤١	مجموع	١٩	ماجستير أو دكتوراه	
						٢٤٢	المجموع	

يتضح من جدول (٧)، أنه لا توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (٠,٧)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لعينة الدراسة لا يؤثر بصورة مباشرة عن كشف واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين خاصة مع تعدد وتنوع مؤهلات هؤلاء، فيما قد يؤثر المؤهل العلمي في واقع أداء المعلمين أنفسهم.

وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رفيف زغبوي (٢٠١٤) والتي كشفت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أعضاء مجالس الآباء والأمهات لدور مديري المدارس الحكومية الثانوية في تنمية المجتمع المحلي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة عبدالسلام الجعافرة (٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها فاعلية مجالس التطوير التربوي في تفعيل الشراكة المجتمعية وفق متطلبات الجودة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس اقليم الشمال في الأردن تعزى لمؤهلاتهم العلمية الأعلى من البكالوريوس. فيما لم تختلف مع أي من الدراسات السابقة المتضمنة بالدراسة.

ج. الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق للاستبانة، من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير النوع، وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

الفروق بين استجابات المديرين في الاستبانة ككل تبعاً للنوع (ذكر - أنثى)

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبارات	
					درجات الحرية	(ت) الدلالة
الاستبانة ككل	ذكر	١١٩	٢,٣٨	١,٢٩	(٢٤٠-١)	٤,٣
	أنثى	١٢٣	٣,٣٧	١,٠٠		

يتضح من جدول (٨)، أنه توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية تبعاً لمتغير النوع لحساب المعلمات، حيث بلغت قيمة (ت) (٤,٣). وتعزى هذه النتيجة إلى زيادة عدد المدارس الابتدائية للفتيات وما يقابله من زيادة في عينة الدراسة من الإناث، وهو ما قد يؤثر في نتائج الفروق لحساب المعلمات، وأن المعلمات يقبلن على حضور الدورات التدريبية المختلفة مما يؤثر بالإيجاب على أدائهن.

وانتفتت هذه النتائج مع دراسة عبدالسلام الجعافرة (٢٠١٤) والتي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجالات جميعها لصالح الإناث. واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة رفيف زغبيني (٢٠١٤) والتي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أعضاء مجالس الآباء والأمهات لدور مديري المدارس الحكومية الثانوية في تنمية المجتمع المحلي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وقد يكون السبب في ذلك اختلاف الدولة المطبق بها الدراسة وكذلك المرحلة التعليمية.

د . الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير الصفة

جدول (٩)

الفروق بين استجابات المديرين في الاستبانة ككل تبعاً للصفة

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(اختبارات)		
					الحرية	درجات	الدلالة
الاستبانة ككل	معلم	١٥٤	٣,٠٠	١,١٠	(٢٤٠-١)	٢,٩	٠,٠١ (دالة)
	عضو مجلس الآباء	٨٨	٢,٧٣	١,٣٠			

يتضح من جدول (٩)، أنه توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية تبعاً لمتغير الصفة لحساب المعلمين، حيث بلغت قيمة (ت) (٢,٩). وتعزى هذه النتيجة إلى

أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية بالمدرسة يلامسه أكثر المعلمين والمتعاشين للواقع المدرسي وممارسات الإدارة المدرسية معهم، عن غيرهم من أعضاء عضو مجلس الآباء والمعلمين والذين قد تكون خلفيتهم عن الإدارة الإستراتيجية بسيطة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالسلام الجعافرة (٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق لحساب عينة المعلمين لفاعلية مجالس التطوير التربوي. فيما اختلفت مع نتائج دراسة رفيف زغبوي (٢٠١٤) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس الحكومية الثانوية في تنمية المجتمع المحلي من لحساب العينة المختارة من مجالس الآباء والأمهات، وقد يرجع سبب الاختلاف إلى اختلاف البيئة المطبق فيها الدراسة وهي في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين.

هـ. الفروق الدالة إحصائياً من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة للمعلمين.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق للاستبانة، من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلمين، وجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

اختبار تحليل التباين الأحادي						العدد	عدد سنوات الخبرة	المحاور
الدلالة	(ف)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين			
٠,٠٣ دالة	٦,٢	٥	٠,٥١	٢	بين المجموعات	١٤٣	من ٥ - أقل من ١٥ سنة	الاستبانة ككل
		١٩٧	١,٦	٢٣٩	داخل المجموعات	٧٧	من ١٥ - أقل من ٢٥ سنة	
		٢٠٢		٢٤١	مجموع	٢٢	من ٢٥ سنة فأكثر	
						٢٤٢	المجموع	

يتضح من جدول (١٠)، توجد فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة واقع أداء مجالس الآباء والمعلمين بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلمين، حيث بلغت قيمة (ف) (٦,٢)، وتم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

نتائج تحليل اختبار (شيفيه) لمتغير عدد سنوات الخبرة

أبعاد الاستبانة	الخبرة	المتوسط الحسابي	من ٥- أقل من ١٥ سنة	من ١٥- أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ من سنة فأكثر
الدرجة الكلية للاستبانة	من ٥- أقل من ١٥ سنة	٢,٩٠		٠,٣	٠,٦
	من ١٥- أقل من ٢٥ سنة	٣,٤٥	٠,٣		*٠,٩٠
	من ٢٥ سنة فأكثر	٣,٧٠	٠,٦	*٠,٩٠	

يتضح من الجدول السابق، أن الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للاستبانة من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لحساب من خبرتهم ما بين من ٢٥ سنة فأكثر حيث بلغ قيمة متوسطهم الحسابي (٣,٧٠)، عن من خبرتهم من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٥ سنة في العمل، وتعزى هذه النتيجة إلى أن من خبرتهم ما بين من ٢٥ سنة فأكثر هم أكثر خبرة ومعرفة بالأمر الإداري والتدريسي وقد يكون الكثير منهم حضروا دورات تدريبية معنية بمجلس الآباء والمعلمين والإدارة الإستراتيجية وكذلك من السهل اكتشاف وتقييم إدارة المدرسة في النواحي الإدارية والفنية الخاصة بالتدريس.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة بريس (Price، 2016) والتي كشفت بأنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخدمة، وسبب ذلك قد يرجع إلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسة وكذلك اختلاف عينتها، والتي طبقت على مناطق تعليمية بولاية إيلينويس. بينما لم تتفق مع أي من الدراسات السابقة المتضمنة بالدراسة.

التوصيات المقترحة

تعرض الدراسة التوصيات المقترحة كما يلي:

- تحديد أدوار ومهام كل من أعضاء مجلس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت بما يحقق التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية.
- زيادة مستوى إدراك العاملين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت حول تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية، ودورها الايجابي في تحسين الأداء التعليمي والتربوي والإداري لهم.
- تشكيل لجنة على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية لمتابعة أعمال وأنشطة المجالس وليس متابعة سجل محاضرات اجتماعات هذه المجالس.
- تكريم أولياء الأمور المتواصلين والبارزين والمتعاونين مع المدارس في المناسبات المختلفة.
- العمل على التفكير الاستراتيجي لوضع الرؤية مستقبلية، والتدقيق في اختيار وانتقاء أصحاب العقول المفكرة القادرة على التعامل مع الغوص والعمليات العقلية المركبة وتحليلها، وفق أفكار ورؤى ابتكارية جديدة.
- تحليل البيئة الداخلية للتعليم بما فيها من كفاءات وموارد بشرية واقتصادية ومعلومات، وبما لديها من استراتيجيات شاملة وخطط تشغيلية، وكذلك مستوى أدائها وما حققته من إنجازات وما لم تحققه، وما يوجد به من مشكلات ومعوقات.
- مشاركة مجلس الآباء والمعلمين في تنفيذ مجموعة المبادرات والمشروعات المشتركة، وهي خطوة تعني بوضع الخطط والمشروعات موضع التنفيذ بعد توفير متطلباتها من المال والبشر والثقافة.
- مراقبة النتائج التي تعكس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية وجدوى نجاح الرؤية المستقبلية في تحريك النظام التعليمي نحو مزيد من الفاعلية والكفاءة والكفاية
- تكوين اتجاه إيجابي نحو الإدارة الإستراتيجية وأساليب تطبيقها وممارستها الفعالة بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت.

- التعرف على البيئة المستقبلية، والتحليل الداخلي للمدرسة، والحصول على معلومات دقيقة، واختيار بدائل إستراتيجية، تخضع البرامج التربوية للتفضيل والتحليل قبل التطبيق.
- عمل دورات تدريبية لأعضاء مجلس الأمناء و الآباء و المعلمين عن ماهية أهداف واختصاصات المجلس، و قواعده، و كيفية تطبيقه على أرض الواقع، والعمل على تطوير الأنظمة واللوائح التي تحد من إعطاء الصلاحية الكافية لمجالس الآباء والمعلمين للقيام بدورها الحقيقي في عملية التطوير والإصلاح المدرسي وتقديم الحلول والمقترحات.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١. أحمد زكي بدوي (٢٠١٢): معجم مصطلحات التربية والتعليم، القاهرة، دار الفكر العربي.
٢. أحمد أبو هلال (٢٠١٢): المرجع في مبادئ التربية، الأردن، عمان، دار الشرق.
٣. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١٥): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة.
٤. أحمد الحلبي العويهان (٢٠١١). المجالس واللجان المدرسية (أهدافها، تشكيلها ، اختصاصاتها)، الكويت دار الوطن للنشر.
٥. أحمد البستان (٢٠١٣): الإدارة الاستراتيجية والإشراف التربوي . النظرية والبحث والممارسة، مكتبة الفلاح
٦. أحمد صقر عاشور (٢٠١٧) : الإدارة والتنظيم ، العمليات والممارسات ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية
٧. أحمد على غنيم (٢٠٠٦): الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم، القاهرة ، دار الشروق.
٨. إكرام أحمد محمد (٢٠١٥). مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية لتحويل المدرسة المصرية إلى مجتمع تعلم مهني دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية بالجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٤) ٢.
٩. أماني القمص عازر تاوضروس كامل (٢٠١٤): دور مجالس الأمناء و الآباء و المعلمين في تدعيم العملية التربوية بالتعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
١٠. انس ناجي حسين (٢٠١٨): دور مجالس الآباء في النهوض بواقع التعليم ، ع ١٢٤، مجلة الآداب ، جامعة بغداد ، كلية الآداب.

١١. السلمي علي (٢٠١٣): السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
١٢. مصطفى أبو بكر (٢٠١٠): المرجع في الإدارة الاستراتيجية والإدارة، الاسكندرية الدار الجامعية،
١٣. مصطفى أبو بكر (٢٠٠٩): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية الإسكندرية، . الدار الجامعية،
١٤. إبراهيم محمد كلعان(٢٠١٢): الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، الاردن، دار النور للنشر والتوزيع.
١٥. إياد علي (٢٠٠٩): التخطيط الإستراتيجي في التربية، عمان، دار الفيصل للنشر
١٦. بلال السكارنة(٢٠٠٧): التخطيط الاستراتيجي عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
١٧. توفيق أحمد مرعي ، محمد محمود الحيلة ، (٢٠٠٠): المناهج التربوية الحديثة ، الأردن ، دار المسيرة
١٨. توفيق عبد الرحمن (٢٠٠٦): التخطيط الاستراتيجي المهارات والممارسات، القاهرة . دار الرشاد،.
١٩. توماس وهنجر (٢٠١٠): الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود مرسي وزير الصباغ، معهد الإدارة العامة – السعودية.
٢٠. ثريا المهدي(٢٠١٨): إدارة بيئة التعليم والتعلم ، النظرية والممارسة داخل الفصل الدراسي ، القاهرة ، دار الفكر
٢١. حسين مصطفى العامري(٢٠١١): الاتجاهات المعاصرة للقيادة التربوية ، الاسكندرية، دار الجامعة للنشر.
٢٢. حسين فلاح(٢٠١٦): الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة. عمان، دار وائل.

٢٣. خليل سليمان (٢٠٠٦): الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم، عمان، دار العلم للنشر للنشر.
٢٤. خالد العلي (٢٠٠٦): القيادة والتفكير الاستراتيجي، عمان، دار اليسر للنشر
٢٥. دلال عبدالواحد الهدود (٢٠٠٦): المشاركة الجماعية و الممارسات الديمقراطية في النظام التعليمي في دولة الكويت، المجلة التربوية، ع ٨١، مج ٢١، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
٢٦. رائدة خليل سالم (٢٠٠٦): المدرسة و المجتمع، عمان، مكتبة المجتمع العربي، ص ٧.
٢٧. زينب علي (٢٠١٢): التخطيط المدرسي. مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الفلاح.
٢٨. زكريا وصالح (٢٠٠٦): الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات وبحوث، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢٩. شبل بدران (٢٠١٦): التعليم والتحديث، دراسة في تاريخ ونظام التعليم في مصر، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
٣٠. طارق شريف (٢٠١٠): أنماط الإدارة الاستراتيجية وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، إريد دار المنتبي للنشر والتوزيع.
٣١. طارق شريف (٢٠٠٩): الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٣٢. على سالم (٢٠١٠): الإدارة المدرسية في مواجهة الواقع الجديد، الاردن، دار المملكة للنشر.
٣٣. -علي محمد اليعقوب (٢٠١٠): دراسة ميدانية حول الفجوة بين البيت و المدرسة و دور أولياء الأمور تجاه الحياة المدرسية لأبنائهم في المرحلة الابتدائية من التعليم العام بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، ع ١، مج ١٨، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.

٣٤. علي السلمي (٢٠١٤): الإدارة المدرسية في مواجهة الواقع الجديد، القاهرة، مكتبة غريب.

٣٥. علي السلمي (٢٠٠٣). السياسات التعليمية وصنع القرار. الإسكندرية: دار الوفاء
لدنيا الطباعة والنشر.

٣٦. عادل مجبل عوض المطيري (٢٠١٠): تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام بعض المداخل الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا.

٣٧. عبد العزيز صالح حبتور (٢٠٠٧م): الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة فى عالم متغير، ط ٢، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٣٨. عبد الرحمن توفيق وآخرون (٢٠٠٣م): منهج الإدارة العليا : التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك».

٣٩. عبد العزيز محمد الحر (٢٠٠١م): مدرسة المستقبل، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

٤٠. عبد العزيز محمد علي شمس الدين (٢٠١٢م): تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، .

٤١. عبدالله محمد سليمان الذكير (٢٠١٢): فاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في دولة الكويت على ضوء نظم الاتصال المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دلمون للعلوم و التكنولوجيا، البحرين.

٤٢. عرفات عبد العزيز سليمان (٢٠١٧): الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة، الأنجلو المصرية.

٤٣. علي أحمد (٢٠٠٩): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

٤٤. علي الفاضل (٢٠١٥): الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع.
٤٥. علي عبيد (٢٠١٣): التخطيط الإستراتيجي. هل يخلو المستقبل من المخاطر؟، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة. ص ٥٩
٤٦. علي السلمي (٢٠١٥) : التخطيط والمتابعة ، القاهرة ، مكتبة غريب .
٤٧. علي السلمي (٢٠١٣): السياسات الإدارية في عصر المعلومات، النسخة الأخيرة ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٤٨. عبد الوهاب مهنا (٢٠١٠): واقع مديريات التربية والتعليم، مقابلة شخصية، وزارة التربية والتعليم - غزة.
٤٩. عريفج، سامي سلطي، (٢٠١١). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
٥٠. غادة أحمد عبدالكريم حمد (٢٠١٦): دور مجالس الآباء في تعزيز المناخ المدرسي بالمدارس الأساسية و سبل تفعيله، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
٥١. فيصل العبدالجادر (٢٠١٢): خاطرتان حول دراسة أزمة التعليم في الكويت لماذا؟ وما الحلول؟، مجلة المعلم، ع ١٦٤٦، جمعية المعلمين ، الكويت.
٥٢. فاطمة الرامزي (٢٠٠٩): التعليم الحكومي في الكويت مشكلاته و سبل حل، <http://www.kna.kw/clt-html5/run.asp?id=1412> ، بتاريخ 9\1\2019 ، عند الساعة 4:33 .
٥٣. فاروق شوقي (٢٠١١): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء ، القاهرة.
٥٤. كلثوم حسين عوض بهزادي (٢٠١٧). تطوير تدريب القيادات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة عالم التربية، (٦٠) ١.
٥٥. محمد الغنيمات (٢٠١١): الإدارة التربوية المعاصرة، عمان ، دار الفكر .

٥٦. مقدار يلجن (٢٠١٢): العوامل الفعالة في النظم التربوية وأثرها على المجتمع والإنتاج الفكري والعلمي ووجوه الاستفادة منها في تربيتنا، سلسلة كتاب تربيتنا، العدد (٦)، المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب.
٥٧. مجدى مهدي على (٢٠١٠): المهنية في مجال التدريس، الآباء والعلمون (أعداء أم حلفاء؟)، القاهرة، دار الفكر العربى.
٥٨. محمد عبد العال (٢٠١٥): نحو ممارسة أفضل لمجالس الآباء والمعلمين، وزارة التربية، الإدارة العامة للتربية الاجتماعية، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، مطابع وزارة التربية.
٥٩. منال لافى خلف الحربي (٢٠١٠): تطوير أداء القيادات التربوية فى المناطق التعليمية بدولة الكويت فى ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة طنطا، كلية التربية.
٦٠. محي الدين قطب (٢٠١٢). الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٦١. محمد رؤوف (٢٠١١): التفكير بطريقة استراتيجية، القاهرة. المكتبة الاكاديمية للتوزيع.
٦٢. محمد أحمد (٢٠١٠): التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٦٣. محمد ثروت (٢٠١٢): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، الأنجلو المصرية.
٦٤. محمد عباس (٢٠١٢): الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب.
٦٥. نبيل سعد خليل (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٦٦. نعمة الخفاجي (٢٠١٦): الإدارة الاستراتيجية: قرارات معاصرة، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٦٧. هيمة لبیب بطرس (٢٠٠٢): " مدى تحقيق أهداف و ممارسة اختصاصات مجالس الآباء و المعلمين بالمدارس الإبتدائية الحكومية و الخاصة بمحافظة المنيا"، مجلة البحث في التربية و علم النفس، كلية التربية، جامع المنيا، مج ١٧، ع ٢.

٦٨. هاله مصباح عبدالعاطي (٢٠٠٩): العلاقة بين أولياء أمور الطلبة و الإدارة المدرسية ، عمان ، دار صفاء للنشر .

٦٩. هاني الطويل (٢٠٠٩): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع.

٧٠. وزارة التربية : القرار الوزاري رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٩ والصادر بتاريخ ١٩٩٩/٦/٨م بشأن تعديل بعض مواد القرار الوزاري رقم ٥ لسنة ١٩٩٨ بشأن مجالس الآباء والمعلمين

٧١. وزارة التربية: قرار وزاري رقم (٢٨) والصادر بتاريخ ١٩٩٩/٥/٢٩م بشأن مجالس الآباء والمعلمين.

٧٢. وزارة التربية والتعليم : المجلس الأعلى للآباء والمعلمين ، المؤتمر السنوي الثاني للآباء والمعلمين، في الفترة من ١٩٩٩ / ٥٢ / ١٣ م.

٧٣. وزارة التربية : قرار وزاري رقم (٥) والصادر بتاريخ ٢٠٠٦/٥/٨م بشأن مستويات المجالس الآباء في مجال التعليم.

٧٤. وزارة التربية : قرار وزاري رقم (٣٤) لسنة ٢٠٠٦ والصادر بتاريخ ٢٠٠٦ بشأن مجلس الآباء والمعلمين.

٧٥. وزارة التربية : قرار وزاري رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٨ والصادر بتاريخ ٢٠٠٧ بشأن الشؤون المالية لمجلس الآباء والمعلمين

76. Adler Michael(2015): Parental Choice and the Enhancement of Children's Interests, In: Munn Pamela: Parents and Schools, Customers, managers or partners? Routledge, London, New York.
77. Alrxander, Titus(2012):Transforming primary education in partnership with parents, In: Richard Colin and Taylor. Philip, H.: How shall we school our children? Primary Education and Its Future, Taylor & Francis Group, London.
78. Bastiani, John :(2010) Parents as Partners Genuine Progress or empty that oric, In : Munn, Pamela : Parents and Schools, Routledge, London and New York.
79. Bliss, Sam, w. & others (2017). Strategic planning and school – Based management systems. www.swab -inc.com/ stplan – sum. Htm. (30/08/2017)
80. Cohn Gary David (2012): Analysis of School District Strategic Planning Relationships with School Action Planning, D.University of Washington.
81. Dess, Gregory G., & others (2005): Strategic Management.2 Ed. New York: McGraw-Hill.
82. Dalin, Per(2016) : School Development, Theories and Strategies, An International Handbook, Cassell, London, p4
83. Daresh, John , c. male Trevor (2011). Plus And Minus of British Head teacher Reform: Toward A vision of Instructional Leadership.
84. Hammond, L. (2006). School Leadership Study – Developing Successful Principals. Stanford Educational Leadership Institute, Stanford University.
85. Lakerveld, jaap van.(2013) self-evaluation: about pitfalls and pudding. Paper presented at the international conference of self-evaluation, Slovenia .

86. Lashway, (2018): Strategic management is the way to reconnect the school with society.
87. Lyles M. A. & Thomas. J. (2009). Strategic Problem Formulation Biases And Assumptions Embedded In Alternative Decision Making Models, Management Studies.
88. Johnson, Tera & M. Jones, Peter (2013): "Participative Strategic Planning with an Eye Toward Economic Analysis", Paper Presented at the Annual Forum of the Association for Institutional Research (35th, Boston, MA), ERIC Accession No. ED. 387015.
89. Richard Colin and Taylor(2017): How shall we school our children? Primary Education and Its Future, Taylor & Francis Group, London.
90. Price, Martha-J (2011): "Strategic Planning and the link to implementation in selected Illinois school districts": Southern - Illinois University, Vol.62-07A, Of Dissertation Abstracts International.
91. Wheelen, T.H., and Hunger, (2004) : Strategic Management and Business Policy, New York: Addison - Wesley publishing co.