

# الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية

Planning Awareness for educational leaders

تاريخ التسليم ٢٠٢١/٢/٢٩

تاريخ الفحص ٢٠٢١/٣/٥

تاريخ القبول ٢٠٢١/٣/١٢

إعداد

**مصطفى حلمي محمد عمر**

أخصائي اجتماعي بإدارة فرشوط التعليمية - محافظة قنا



## الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية

( ضمن مقتضيات الحصول علي درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية -  
تخصص التخطيط الاجتماعي )

### اعداد وتنفيذ

**مصطفى حلمي محمد عمر**

أخصائي اجتماعي بإدارة فرشوط التعليمية - محافظة قنا

#### المخلص:

إن العالم اليوم في أشد حاجة إلي وعي تخطيطي , ولا أحد ينكر أهمية الوعي التخطيطي في كافة المجالات , فالوعي التخطيطي حقيقة واقعية في كل المجتمعات علي اختلاف أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية حيث أنه يأخذ أشكالاً تطبيقية تختلف باختلاف الأيدولوجية السائدة , ومن هذا المنطلق بدأ الإنسان الاهتمام بالوعي التخطيطي ولو بشكل بسيط ولكن هذه الأهمية زادت مع مرور الوقت وإدراك الأفراد والجماعات والمجتمعات لمدي دوره في مختلف جوانب الحياة , كما أن الوعي التخطيطي يعتبر الخطوة الأولى والأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية , وتقوم عملية الوعي التخطيطي بوضع السياسة العامة للمؤسسات , وتضع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في مدة محددة من الزمن , وذلك مع مراعاة العوامل المستقبلية المحتمل حدوثها , فلذلك لا يمكن الاستغناء عن الوعي التخطيطي.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره , واعتمدت علي المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي وعددهم (١٢٤) وكذلك منهج المسح الاجتماعي الشامل للخبراء والفنيين بمراحل التعليم الأساسي وعددهم (٤٠) بإدارة فرشوط التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بقنا واستخدمت في الدراسة استمارة استبيان للقيادات التعليمية ودليل مقابلة شبه مقنن للخبراء .  
وتوصلت الدراسة إلي أن الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي مرتفع وفقاً لمجموعة من المؤشرات وأوصت الدراسة بضرورة توفير تدريبات خاصة بالوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي , وتوفير حافز مالي للقيادات التعليمية يشجعهم علي التدريب والاهتمام به

**الكلمات المفتاحية:** الوعي , الوعي التخطيطي , القيادات التعليمية

### Abstract

The world today is in the greatest need of planning awareness, and no one denies the importance of planning awareness in all areas, the planning awareness is a real reality in all societies in all societies in different economic, social, political and educational systems where it takes practical forms different from the prevailing ideology, and from this point of view the human person began to pay attention to the awareness of the schematic even slightly, but this importance has increased over time and the awareness of individuals, groups and societies to the extended role in different aspects of life. Planning awareness is also the first and basic step on which the administrative process is based, and the process of planning awareness develops the general policy of the institutions, and sets the objectives that the institution seeks to achieve in a specified period of time, taking into account the future factors that are likely to occur, therefore it is not possible to dispense with the planning awareness.

This study is one of the descriptive studies through which accurate information can be obtained to visualize the reality and diagnose it and contribute to the analysis of its phenomena, and relied on the scientific method using the method of comprehensive social survey of educational leaders in the stages of basic education and their number (124) as well as the approach of the comprehensive social survey of experts and technicians in the stages of basic education and number (40) of the Department of Education of the Directorate of Education in Qna and used in the study a questionnaire form for educational leaders and a semi-legal interview guide for experts.

The study found that the planning awareness of educational leaders in the stages of basic education is high according to a set of indicators and recommended the study the need to provide training for the planning awareness of educational leaders in the stages of basic education, and provide a financial incentive for educational leaders encourages them to train and take care of it

key words : Awareness , Planning Awareness , educational leaders.

### أولاً: مشكلة البحث وأهميته:

يمثل التعليم مكانة كبيرة في التنمية فإن دوره في ذلك يأتي في مقدمة الركائز الأساسية التي تقوم عليها التنمية باعتبار أن الإنسان هو العنصر الأساسي في كل المشاريع التنموية ولا يمكن إعداده إلا من خلال برامج وخطط تربوية تطبيقية تتناسب مع متطلبات التنمية علمياً وفكرياً ومهنياً بحيث يكون مهياً للقيام بالدور المطلوب منه. ( الطيطي , ٢٠١١ , ١٥ )

ولقد زاد اهتمام المجتمع العربي بضرورة تطوير مرحلة التعليم الأساسي بسبب تزايد حجم المعرفة ومعدلات التقدم التكنولوجي والاعتماد على أنظمة التعليم والبحث في اكتشاف المزيد من المعرفة وفي توظيفها لحل مشكلات الإنسان , وتحول دور التربية والتعليم من مجرد نقل التراث الثقافي والمحافظة عليه , إلى الإثراء الثقافي وإلى الإبداع الفكري وإلى بناء الإنسان وصناعة المستقبل, فأصبح التعليم الأساسي لصيقاً بقضايا التنمية الشاملة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية , وأصبح آلية من آليات تنمية المجتمعات ورفع مستوى معيشة الأفراد ووسيلة للحراك الاجتماعي والاقتصادي, والأن ونحن نخطو نحو المستقبل تبدا الحاجة ملحة إلى تطوير التعليم الأساسي بنظرة علمية واعية تقوم على أساس معالجة مشكلاته الراهنة بأساليب غير تقليدية ورؤية جديدة تكفل إقامة نظام تعليمي حديث ينشئ المستقبل ويوجهه , وذلك ضماناً لاستمرار الحياة وتحقيقاً للتنمية الشاملة بما يمكنه من أداء دوره الحضاري في عالمنا المعاصر . (إسماعيل , ٢٠١١ , ٧ )

كما أن أهمية القيادة وعظم دورها في حياة الأمم والشعوب هي من قبيل الحقائق التي لا يجادل فيها أحد , وهذه الحقيقة يلاحظها كل صاحب نظرة في تاريخ الأمم والشعوب , وذلك باعتبارها الطريقة الأسلم لإصلاح المجتمعات , ذاك أن إصلاح المجتمع لا يتم بإصلاح جميع أفرادهِ وإنما يتم بإصلاح النخبة التي تقود المجتمع , فإذا كانت النخبة التي تقود

المجتمع صالحة صلح المجتمع بصلاحتها , وإذا فسدت النخبة التي تقود المجتمع فسد المجتمع , ووجب على المصلحين إصلاح النخبة الحاكمة بالموعة الحسنة , وإلا ووجب البحث عن نخبة صالحة تتولي القيادة . ( عبد الحميد , ١٩٩٢ , ٩٦ )

تعتبر القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في حياة المؤسسة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير فيها, وتعتبر القيادة الفعالة شيئاً ضرورياً في مواجهة مشكلات وتحديات التعليم حتى تتمكن المدارس من النجاح في تحقيق أهدافها , ولعل ذلك يشير إلى أهم أسباب تفوق المدارس الدولية و التي تعتمد على التطوير المستمر للمهارات القيادية للمعلمين , وهو الأمر الذي يساهم في ترسيخ قواعد السلوك والمعتقدات والممارسات التطبيقية للعملية التعليمية .

(عجوة , ٢٠١٢ , ١ )

والقيادة في المؤسسات التعليمية تتميز بأنها عملية مستمرة وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية , فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين , وبالتالي لهذه العلاقة دور كبير في نجاح العملية التعليمية , وكما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل , وتستمد القيادة التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري . ( قوطية , ٢٠١٤ , ٢٢٠ )

كما أن للوسائل التعليمية مكانة مرموقة بين المدخلات التعليمية والتربوية لتعدد فوائدها وتحظى بأهمية بالغة لدى المعلمين والمخططين التعليميين والتربويين لما لها من أهمية في أنها تؤدي إلى استثارة اهتمام الطالب وإشباع حاجته للتعلم , فلاشك أن للوسائل التعليمية المختلفة كالرحلات والنماذج والأفلام التعليمية والمصورات ولوحات الحائط تقدم خبرات متنوعة يأخذ منها كل طالب ما يحقق أهدافه ويثير اهتمامه , وكلما كانت الخبرات التعليمية التي

يمر بها المتعلم أقرب إلى الواقعية أصبح لها معنى ملموساً وثيق الصلة بالأهداف التعليمية .  
(جلوب , ٢٠١٧ , ١٢ )

يجب أن يسعى المعلم دائما للنمو المهني والتطور والتجديد في مجال الاطلاع علي الخبرات المهنية الحديثة , كما يتطلب منه أن يعي الأساليب والتقنيات الحديثة ليقوم بنقل الخبرات المتطورة إلي طلابه بشكل فعال وإيجابي , كما يتطلب منه أن يكون عصرياً في توظيف تكنولوجيا التعليم والتعلم المبرمج والأجهزة الإلكترونية الأخرى , ومسائراً للعصر في أساليبه ومهاراته التعليمية ليستطيع بالتالي من المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف السلوكية والتعليمية والتربوية .

(أسعد , ٢٠١٨ , ١٩ )

إن للمدير الناجح دور كبير في تطوير العملية التعليمية من خلال التنمية المهنية للمعلمين وخاصة إننا في عصر نواجه فيه العديد من التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتربوية التي تتفاعل مع بعضها , وكذلك هناك مشكلة زيادة معدلات التغيير التي أصبحت من أشد الأمور علي أداء المدرسة بكل إمكاناتها ومقوماته . ( قداد , ٢٠١١ , ٧ )

يعتبر الوعي هو الخاصية الجوهرية التي تميز الإنسان عن باقي الأشياء والكائنات الأخرى . فالوعي يصاحب كل أفعال الإنسان وأفكاره , كما انه يرتبط بالشعور ومجموع الأحاسيس التي تجرى داخل الذات , كذلك فإن الوعي يظهر على مستوى الحياة العملية , فمن أشكاله تجد وعي أخلاقي أو وعي سياسي أو وعي مهني , ويعتبر الإدراك شرط أساسي للوعي , وبزوال الإدراك يزول الوعي , كما يعتبر الوعي نشاط عصبى عقلي مرتبط بالبنية الفسيولوجية , فسواء كان هذا النشاط تفكيراً أو أفعالاً أو شعوراً أو وعياً بالذات فهو يعد خاصية إنسانية .

(أبو هرجه , ٢٠١٢ , ٣٥٥١ )

مهمة التخطيط لمواجهة المستقبل كأسلوب علمي ليس مهمة أجهزة الدولة وحدها , وإنما هي مهمة يجب ان يساهم فيها كل مواطن , ومن ثم يلزم لنجاح التخطيط نشر الوعي التخطيطي لدى كافة المواطنين .

(عبد المجيد , ٢٠١٠ , ٣٧٩ )

ويعد التخطيط الاجتماعي الأداة الأساسية لتحقيق الإصلاح الاجتماعي , وتحسين نوعية حياة المواطن , كما أنه أداة لتحقيق المساواة والعدالة ومقابلة الحاجات الجماهيرية وتدعيم المشاركة الشعبية في الإصلاح والتحديث , والتخطيط لسياسة الرعاية الاجتماعية لا يهتم بالأهداف المرجو تحقيقها فحسب , وإنما بالوسائل المؤدية لتحقيق هذه الاهداف حيث يجب أن يحقق التخطيط نتائج أفضل بتكاليف أقل عن طريق تحسين كفايات ومؤهلات العاملين في الرعاية وتدعيم العمليات الإدارية واستخدام قدرات العاملين إلى أقصى حد ممكن . (أبو هرجه , ٢٠١٢ , ٣٥٥١ - ٣٥٥٢ )

#### ثانياً : الدراسات السابقة :-

لتحديد مشكلة البحث قام الباحث بالاطلاع علي الدراسات والبحوث العربية والأجنبية وتنقسم الدراسات السابقة إلي قسمين : دراسات خاصة بالوعي التخطيطي , دراسات خاصة بالقيادات التعليمية .

أولاً : الدراسات الخاصة بالوعي التخطيطي

١ - دراسة (شفيق , ٢٠٠٨ )

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الوعي التخطيطي وما يقوم به من مواجهة الأزمات وتحديد طبيعة وأنواع تلك الأزمات والتعرف على أسباب تلك الأزمات وما يقوم به الوعي التخطيطي لدى الأفراد المغتربين في مواجهة الأزمات وتوصلت الدراسة إلى مفهوم الوعي التخطيطي لدى الأفراد المغتربون عينة البحث يتنوع علي النحو التالي - قدرة الفرد على تحديد هدفه , معرفة الفرد بالعالم الخارجي , قدرة الفرد على التفكير الصحيح , معرفة الفرد بأدواره ووظائفه

وأوصت الدراسة بتوفير مدارس خاصة بالجالية المصرية المغتربة تشرف عليها السفارة المصرية وقيام السفارة المصرية بالتنسيق مع وزارة التعليم السعودي للعمل على توفير اماكن لأبناء المغتربين بالجامعات السعودية .

#### ٢- دراسة (عبد المجيد , ٢٠١٠)

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي التخطيطي لدى المرأة العاملة بتنظيم الأسرة والاستهلاك و الادخار و توصلت الدراسة إلى ان الوعي التخطيطي لدى المرأة العاملة بتنظيم الأسرة يتصدر المرتبة الأولى بينما يتصدر الوعي بالادخار المرتبة الثانية والوعي بالاستهلاك يتصدر المرتبة الثالثة والأخيرة وأوصت الدراسة بالآتي عمل ندوات لتعريف المرأة بمخاطر الاقتراض و أثارها السلبية على الأسرة , ترسيخ ثقافة الادخار , تعريف المرأة بالسلوكيات السلبية في الاستهلاك , عمل دورات تدريبية للمرأة أيضا لإكسابها مهارة التعرف على المنتج ذو الجودة وكيفية عمل ميزانية وكيفية التحكم في السلوك الاستهلاكي .

#### ٣- دراسة (أبو هريرة , ٢٠١٢)

تهدف الدراسة تحديد وعي الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارة التضامن الاجتماعي بالتخطيط الاجتماعي وتحديد طبيعة العلاقة بين وعي الأخصائيين الاجتماعيين بالتخطيط الاجتماعي وأدائهم لأدوارهم التخطيطية وتوصلت الدراسة إلى قد يكون الوعي التخطيطي للأخصائيين الاجتماعيين ضعيف وأن الأخصائيين الاجتماعيين ليس لديهم وعي كافي بمهارات ومراحل التخطيط الاجتماعي هناك علاقة ارتباطية بين وعي الأخصائيين الاجتماعيين بالتخطيط الاجتماعي وأدائهم لأدوارهم التخطيطية وأوصت الدراسة بعمل برنامج تدريبي يساهم في تنمية الوعي التخطيطي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات التضامن الاجتماعي .

#### ٤- دراسة (إبراهيم , ٢٠١٦)

هدفت الدراسة تسليط الضوء على المجتمع الافتراضي والوعي التخطيطي لدي الشباب الجامعي , واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة معنوية بين تواصل الشباب الجامعي عبر المجتمعات الافتراضية والوعي التخطيطي لديهم أي وجود علاقة وتأثير متبادل فيما بينهم فيزيد الوعي التخطيطي لدى الشباب الجامعي باستخدام التواصل عبر المجتمعات الافتراضية وأوصت الدراسة ضرورة تفعيل نشر الوعي التخطيطي وزيادة الحوار حول التخطيط للحياة وضرورة عرض الرؤي التخطيطية للشباب حول المشروعات التنموية وإتاحة الفرصة للتعاون مع الدول المتقدمة في نقل التجارب الناجحة في التخطيط والاستفادة منها .

ثانيا : الدراسات الخاصة بالقيادات التعليمية :-

#### ١- دراسة (البادي , ٢٠٠٦)

هدفت الدراسة الى تطوير معايير وأساليب اختيار القيادات التعليمية الوسطى بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في سلطنة عمان وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد قائمة محددة ومعدة مسبقا تتضمن معايير الاختيار يتم الرجوع اليها عند الاختيار , ويتم الاختبار في الفترة الحالية بناءً على الخبرة والمؤهل العلمي والكفاءة المهنية واستنادا علي تقرير الأداء الوظيفي وتزكية المدير العام , بينما لا تستخدم السمات الشخصية والمعرفة بإعداد البحوث والدراسات المتعلقة بمجال العمل , ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بمجال العمل وأوصت الدراسة إلى عددا من المعايير والأساليب والإجراءات لتطوير معايير وأساليب اختيار القيادات التعليمية الوسطى بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في سلطنة عمان .

#### ٢- دراسة (لوكاشة , ٢٠١١)

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للقيادة التعليمية , وعلاقتها بالثقة التنظيمية , والفعالية

التعليمية الذاتية لدى معلمي تلك المدارس وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للقيادة التعليمية من وجهة نظر معلمهم كان مستوى متوسط , وأن مستوى الثقة التنظيمية العامة لدى معلمي هذه المدارس كان متوسط , وأن مستوى الفعالية التعليمية الذاتية لدى معلمي المرحلة الثانوية في هذه المدارس مرتفعا وأوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لوظائف القيادة التعليمية , وتفعيل توظيف بعدي الثقة التنظيمية والفعالية التعليمية الذاتية لدى المعلمين في هذه المدارس , إجراء المزيد من الدراسات حول هذه المتغيرات .

٣ - دراسة ( al arifi ,2012 )

تهدف الدراسة إلى التعرف على السمات والإجراءات الرئيسية للقيادة الفعالة للمعلمين السعوديين العاملين في المدارس الإعدادية والثانوية في الرياض كما تهدف إلى التعرف على خصائص وأفعال المعلمين السعوديين العاملين في المدارس الإعدادية والثانوية وتوصلت الدراسة إلى أن المدرسات السعوديات العاملات في المدارس السعودية والثانوية يعكس صورة إيجابية للقيادة في الإسلام ويعملون على تحفيز وتكريم معلمهم وطلابهم واشراكهم في صنع القرار وحل المشكلات وكذلك إظهار مهارات التواصل الجيد وأوصت الدراسة لعمل برامج تدريبية وورش عمل لمديري المدارس أثناء تواجدهم على رأس العمل وإعطائهم مزيدا من الحرية والقوة لاتخاذ منهج مبتكر للقيادة التعليمية

٤ - دراسة ( العامودي , ٢٠١٧ )

تهدف الدراسة على التعرف على درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلمهم وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية جاءت درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين

متوسطة , وجاءت المجالات مرتبة تنازليا ( إدارة الموارد , القيادة والقيم والرؤية , التنمية الذاتية , التخطيط والتغيير و التقييم , القيادة المتمركزة حول التعليم , الاتصال والتواصل ) وجميعها جاءت بدرجة متوسطة , درجة فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق من وجهة نظرهم مرتفعة , وجاءت المجالات مرتبة تنازليا ( القيادة والقيم والرؤية , الاتصال والتواصل , التخطيط والتغيير والتقييم , القيادة المتمركزة حول التعليم , إدارة الموارد , التنمية الذاتية ) جميعها جاءت بدرجة مرتفعة وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للمديرين بحيث يتسنى لهم اكتساب المهارات التدريبية كمنظائرهم من المديرين في أكاديمية الملكة رانيا والمتمثلة بمتابعة المتدربين ميدانيا وتقييمهم وفقا للمهارات التدريبية التي تدربوا عليها .

#### ثالثا : صياغة مشكلة البحث:

في ضوء ما سبق تحددت مشكلة البحث في التعرف على دور واهمية الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية ومدى التزامهم بأداء أدوارهم التخطيطية , وخاصة القيادات التعليمية التي تعمل في مراحل التعليم الأساسي كونه أول مراحل التعليم والتي من خلاله يتم اصلاح أو هدم التعليم , ومن الصعب تحقيق تقدم التعليم دون الاهتمام بالقيادات التعليمية لما لها من تأثير إيجابي في العملية التعليمية , فالقيادة التعليمية الفعالة هي التي تقود المؤسسة التعليمية الى التغيير الإيجابي المنشود , وتقوم القيادة التعليمية على مهارات ادارية تربوية توجه العمل التعليمي الوجهة الصحيحة , و ذلك من خلال الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية الذي يساعد على تطوير واصلاح التعليم .

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث وصياغتها في السؤال الرئيسي الاتي :

✓ ما دور الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية

في مراحل التعليم الأساسي



#### رابعاً : أهمية البحث :

١. تأتي أهمية هذه البحث من أهمية التعليم في المجتمع والتعليم الأساسي بوجه التحديد كونه أول مراحل التعليم .
٢. ندرة الدراسات في الخدمة الاجتماعية بشكل عام والتخطيط الاجتماعي بشكل خاص التي تناولت موضوع الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية من وجهة نظر الباحث .
٣. تقديم صورة واضحة للمسؤولين عن التعليم الأساسي والقيادات التعليمية من مفاهيم ومهارات وأساليب تنمية الوعي التخطيطي الاجتماعي .
٤. دراسة الوعي التخطيطي قد توجه اهتمام المسؤولين عن التعليم الى ضرورة عقد دورات تدريبية للقيادات التعليمية في المدارس عن الوعي التخطيطي الذي يساعد على تطوير وتنمية التعليم .
٥. فتح مجالات جديدة لإجراء دراسات أخرى تهتم بالوعي التخطيطي في مجال التعليم .

#### خامساً : أهداف البحث :

١. تحديد مفهوم الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساس .
٢. تحديد أهمية الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٣. تحديد معارف الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٤. تحديد مهارات الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٥. تحديد قيم الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٦. تحديد مدى التزام القيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي بأدائهم لأدوارهم التخطيطية

٧. تحديد أساليب تنمية الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٨. تحديد معوقات الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٩. التوصل الى تصور مقترح لتنمية الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي

#### سادساً : تساؤلات البحث :

١. ما مفهوم الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٢. ما أهمية الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٣. ما معارف الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٤. ما مهارات الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٥. ما قيم الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٦. ما مدى التزام القيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي بأدائهم لأدوارهم التخطيطية
٧. ما أساليب تنمية الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .
٨. ما معوقات الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مرحلة التعليم الأساسي .
٩. ما أبعاد التصور التخطيطي المقترح لتنمية الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مرحلة التعليم الأساسي .

#### سابعاً : الموجهات النظرية :

تعد النظرية مركز العلم ومحوره ونواته ، ولا بد للنظرية ان تقوم بمهمة الشرح والتفسير والتنبؤ لهذا العلم حتى يؤدي دوره كاملا .

(دياب ، ٢٠١٠ ، ٦٥٢ )

ولذلك لا يمكن إجراء بحث دون نظرية لأنّ هناك ارتباط بين النظرية والبحث فيستفيد الباحث منها في توجيه دراسته الوجهة العلمية الصحيحة والاهتداء إلى المنهج العلمي الذي يتناسب وطبيعة دراسته، ومن هذا المنطلق سوف يقوم الباحث في هذه الدراسة بالاستناد إلى نظرية الأساق كموجه نظري للدراسة .  
نظرية الأساق :

عناصر وعمليات النسق :

١. المدخلات : وهي توفير كل ما يحتاج إليه النسق كالموارد المادية والبشرية والطاقات والإمكانات . (الصافي ، ٢٠١١ ، ٧٩ )
٢. العمليات التحويلية : والتي تتمثل في أنظمة وبرامج العمل داخل المؤسسات (سيد وآخرون ، ٢٠٠٣ ، ٦٥ )
٣. المخرجات : هي النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال تفاعل الاساق المختلفة (الصافي ، ٢٠١١ ، ٧٩ )
٤. التغذية العكسية : وتحدث التغذية العكسية عن طريق عمليتي إسترداد وتصدير الطاقة والتي عن طريقها يتم تفاعل الإنسان مع البيئة الخارجية وتعتمد الاساق على عملية التغذية العكسية لتقويم أدائها وتعديل مسارها . (حبيب ، ٢٠٠٩ ، ٦٨ )

ويرى أصحاب نظرية الأساق الاجتماعية أن المؤسسة ما هي إلا تنظيم أو نسق اجتماعي لديه مجموعة من العمليات الداخلية والخارجية التي تتداخل في علاقات متعددة مع البيئة الخارجية ومن ثم يجب أن يحدث نوع من التوازن البيئي والتنظيمي الداخلي والخارجي من أجل استمراره وتحقيق أهدافه . ( عبد الرحمن ، ٢٠٠١ ، ٥٨ )

✓ ونستطيع تحليل الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كالتالي :

يتم توظيف نظرية الاساق العامة داخل هذه الدراسة من خلال اعتبار ان الاكاديمية المهنية للمعلمين

الخاضعة لوزارة التربية والتعليم هي المؤسسة التي سوف يتم تدريب المديرين والمسؤولين عن التعليم على وعيهم التخطيطي وذلك عن طريق معرفتهم بأهداف ومبادئ ومراحل التخطيط ومهارات التخطيط الاجتماعي كنسق مفتوح له علاقة بالنسق الخارجي وهو المؤسسات التعليمية (المدارس ) وكيفية رفع كفاءات القيادة التعليمية بها ويعود ذلك على المجتمع من خلال تقديم خدمات تعليمية في مراحل التعليم الأساسي تهدف الى تخرج جيل قادر على تحمل المسؤولية وتحقيق اهدافه وقدرته على الاختيار الصحيح في مراحل التعليم المختلفة التالية

١. الأساق : وتتكون من المديرين والوكلاء ، المؤسسات التعليمية ، القطاعات التعليمية الخاصة بالتعليم الابتدائي والإعدادي ، الإدارات التعليمية ، الأكاديمية المهنية للمعلمين .
٢. المدخلات : وتتمثل في الموارد المالية والموارد البشرية :

أ- الموارد المالية : هي تكاليف عملية التدريب للمديرين والوكلاء ( معدات تجهيز القاعات ، الأماكن التي سوف يتم فيها التدريب ، تكاليف الانتقالات ، أجور المتخصصين في التخطيط) ويتم تحصيلها من الميزانية العامة لوزارة التربية والتعليم

ب- الموارد البشرية : وتتمثل في (المديرين و الوكلاء بالإدارات التعليمية ، المديرين والوكلاء بالقطاعات التعليمية ، المديرين والوكلاء بالمؤسسات التعليمية ، المتخصصين في التخطيط الاجتماعي )

- ٣- العمليات التحويلية : ويقصد بها الخدمات التي يتم تقديمها من قبل المسؤولين في التعليم والمؤسسات التعليمية للمديرين

الإمكانيات الموجودة ، مدعماً بالإحصاء والنماذج والأسئلة ، وعلاج المشكلات التعليمية بحلول واقعية ملائمة للإمكانيات ومسايرة لمقومات المجتمع وأهدافه " (مطواع ، ١٩٦٤ ، ٥٣ )

كما يعرف " عملية إعداد مجموعة من القرارات للعمل في المستقبل ، موجهة لتحقيق أهداف تعليمية ذات غايات مثلي أو أفضل " (السكري ، ١٩٩٢ ، ٣ )

كما يعرف أيضاً " نشاط اجتماعي تحدد بواسطته الأهداف التي تسعى ألى تحقيقها في مجال التربية والتعليم ، وذلك بطريقة منسقة ، مع وضع القوانين والموارد والإمكانيات في الاعتبار ، والسعي لتحقيق هذه الأهداف بصورة أفضل " (خزام ، ٢٠١١ ، ١٤ )

كما يعرف بأنه " العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل السبل للتعرف علي مجريات الأمور داخل المؤسسات التعليمية بما يكفل تحقيق أهداف تلك المؤسسات "

( عبد اللطيف ، ٢٠٠٢ ، ١٨٨ )

ويعرف علي أنه " أسلوب علمي يستخدم لحل مشكلات التعليم ، في ضوء التنبؤ بالمستقبل لتحقيق الأهداف ، وبحيث يعمل علي التغيير للأفضل في المؤسسة التعليمية ، وتحقيق المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات لتشمل جميع المعلمين والقيادات التعليمية والخبراء والمهتمين في المجتمع المحلي " (أبو النصر ، ٢٠٠٩ ، ١٦١ )

ويعرف أيضاً " عملية تغيير مقصود يتضمن الاستخدام الواعي للموارد والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق الأهداف التي تسعى عليها المؤسسات التعليمية ، والتي يجب أن يشترك لإحداثه المعلمين والقيادات التعليمية وأولياء الأمور والمهتمين من المجتمع المحلي ، بالاستعانة بالخبراء والفنيين والمخططين الاجتماعيين ، ويؤدي هذا التغيير إلي تحسين الخدمات التعليمية المقدمة عن طريق الوصول إلي قرارات تخطيطية موضوعية

والوكلاء للتدريب على الوعي التخطيطي من ( تعليم ، تدريب ، مقابل مادي طوال فترة التدريب والتعليم ، مادة علمية ، متخصصين في التخطيط الاجتماعي ، قاعات وأماكن )

٤- المخرجات : ويقصد بها الأهداف التي تم تحقيقها وسوف يظهر ذلك على القيادات التعليمية ( المديرين ، الوكلاء ) داخل المؤسسات التعليمية بوعيهم التخطيطي .  
٥- التغذية العكسية : ويقصد بها في الدراسة مدي التغيير التي طرأ على القيادات التعليمية ( المديرين ، الوكلاء ) نتيجة معرفتهم ووعيهم بالتخطيط مما أدى ذلك الى تحقيق تنمية تعليمية في مراحل التعليم الأساسي .

#### ثامناً: مفاهيم البحث :

اعتمدت الدراسة الحالية على بعض المفاهيم الرئيسية وتحددت هذه المفاهيم في مفهومين أساسيين الوعي التخطيطي والقيادات التعليمية وهما : متغيرات الدراسة .

الوعي التخطيطي -

أولاً : مفهوم الوعي التخطيطي :-

يعرف الوعي التخطيطي على أنه " أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق التنمية التعليمية خلال فترات زمنية محددة ، وذلك عن طريق حصر الإمكانيات المادية والبشرية داخل المؤسسات التعليمية وجعلها قادرة علي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وغاياتها في ضوء الفلسفة العامة للمجتمع المحلي والأيدولوجية التي تسوده " ( خاطر ، ١٩٩٨ ، ٥٥ )

ويعرف أيضاً " عملية رسم مشروعات لمزيد من العناية بالعملية التعليمية واستثمار الجهود فيها إلي أقصى حد ، علي أن يكون الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية سبباً في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، متمشياً مع التطور المنشود ، مشتملاً علي خطوات التنفيذ ، مبنياً علي الواقع وفي حدود

مناسبة "

( مختار , ١٩٩٥ , ٣٥ )

ويعرف أيضا أنه " إعادة تشكيل وصياغة القرارات التعليمية , وهذا يؤدي إلى توقع نظم تربوية أفضل , وتنفيذ استراتيجية لتدريج عملية تحويل النظم التعليمية الحالية إلى أفضل في المستقبل

( Ray , 2003 , 821 )

ويعرف أيضا الوعي التخطيطي بأنه " وسيلة لإعادة التوازن بين عناصر القيادات التعليمية المادية والمعنوية وكلما حدثت تغيرات اجتماعية في بنية النظم التعليمية وظائفها "

(Gearge , 1992 , 20)

ويعرف أيضا بأنه " عملية تهدف إلى إحداث التغيير الاجتماعي والاقتصادي للقيادات التعليمية لتحقيق التوازن بين الطاقات والموارد والقوى والأهداف التنموية , وكذلك الموازنة بين الأهداف التعليمية وتحسين الخدمات التربوية والتعليمية وبين ما يطلبه الحاضر والمستقبل " ( Friend , 1987 , 2 )

ثانيا : دواعي الاهتمام بالوعي التخطيطي للقيادات التعليمية:

(علي , ٢٠٠٩ , ٣٤-٣٥ )

أصبح الوعي التخطيطي ضرورة حتمية فرضتها التغيرات الحادثة في كافة المجالات والتي فرضت علينا إعادة النظر في الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية لجعلها أداة فعالة ومؤثرة في إحداث عمليات تنمية التعليم الأساسي, وبذلك يمكن توضيح أهم دواعي الاهتمام بالوعي التخطيطي للقيادات التعليمية علي النحو التالي:

١. الزيادة السكانية وما أدت إليه من ارتفاع الطلب وزيادة الرغبة المجتمعية في التعليم بكافة أنواعه المختلفة لكونه جديرا لإحداث التغييرات الجديدة وتحقيق التنمية الشاملة والتقدم .

٢. التوسع في التعليم مما أدى إلى الخلل وعدم التنسيق , ومن هذه المظاهر النقص في عدد

المعلمين والمباني والمرافق في مواجهة أعداد الطلاب , التحسين النوعي في التعليم علي حساب التحسين الكيفي والكمي فيه .

٣. التكلفة المادية العالية التي يتطلبها التعليم , حيث أن التعليم الأساسي إلزامي لسنوات طويلة تمتد حتى تسع سنوات من عمر الطفل .

٤. عدم التوافق بين التعليم بصفة عامة ومتطلبات المجتمع مما يستدعي الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية لربط الصلة بينهم , فالصلة بينهم ما زالت ضعيفة أو تكاد تكون معدومة .

٥. الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية يجعل المؤسسة التعليمية في وضع أفضل وأكثر مرونة في تعديل أهدافها وسياساتها في حالة حدوث جديد أو طارئ أثناء بداية العام الدراسي

(البحيري , ٢٠١٤ , ٢٧ )

٦. ما دعت إليه الحاجة من توفير ووضع خطط تعليمية في المؤسسات التعليمية تستجيب لحاجات المجتمعات المحلية الموجودة بها , وأيضا التخطيط للأنشطة المدرسية , هذا ما يتطلب ضرورة وجود وعي تخطيطي للقيادات التعليمية (عبد الحي , ٢٠٠٦ , ٥٥)

٧. الوعي التخطيطي يجعلهم قادرين علي الحد من ظاهرة الإهدار التعليمي , ويتجلى هذا الإهدار خاصة في حالات الرسوب والتسرب والانتقطاع التي يحصل في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال التوزيع الأمثل للأنشطة الطلابية واستغلال الموارد والإمكانات المتاحة.

(التميمي , ٢٠٠٩ , ٣٢ )

ثالثا : أهمية الوعي التخطيطي :-

٥. الوعي التخطيطي أسلوب علمي يساعد القيادات علي التنبؤ ، ويساعدهم علي التكيف والموائمة مع الوسائل التعليمية للوصول إلي الأهداف ، ولقد أصبح تقدم وتنمية القيادات مرتبط ارتباطاً تاماً بوعيهم التخطيطي . ( علي

، ٢٠٠٢ ، ٦ )

٦. الوعي التخطيطي من شأنه أن يكون الضمان الحقيقي والأفضل للقيادات التعليمية لاستثمار الموارد والإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية ، وتوجيهها التوجيه الصحيح والاستخدام الأمثل لها .

(التسويمي ،

٢٠١٨ ، ١٦٠ )

٧. يتيح الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية ، وتحديد رسالتها وأهدافها ، كما يزود القيادات التعليمية بالفكر الرئيسي للنظر في كل ما يهم المؤسسة التعليمية ، واستشراف آفاق تطورها . (محمد ، ٢٠٠١ ،

٧٢ )

رابعا : مهارات الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية : يجب أن تعني القيادات التعليمية بالوعي التخطيطي من حيث قدرته ودوره في المساعدة علي تحديد الخطط المستقبلية للمؤسسات التعليمية ، وإعداد الخطط بعيدة المدى ، ومتابعة سير هذه الخطط ، ومحاولة التواصل والاتصال مع الجهات الإدارية والمعنية بالأمر ، وكذلك يوفر للقيادات التعليمية المهارات الكافية لتقييم وبناء الخطط وتحديد الرؤي المستقبلية ، والقدرة علي تحديد رسالة المؤسسات التعليمية التي يديرونها ، ومن ثم قدرته علي تقديم مقترحات وحلول لمواجهة ما يوجد وما يستجد من تحديات قد تعوق سير العملية التعليمية وكذلك القدرة علي اتخاذ القرارات السليمة والمتابعة والتقويم ومن

١. يحقق الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية القدرة علي عمل توازن داخل المؤسسة التعليمية فمعرفة بالوعي التخطيطي يلفت أنظارهم إلي بعض الحالات الطلابية التي تحتاج إلي رعاية وتنمية ، وذلك من الأنشطة الطلابية ، فالوعي التخطيطي للقيادات يساعدهم علي إحداث تكامل بين كافة الأنشطة التعليمية ، بحيث يكون تقدم المؤسسة بمعدل واحد متوازي بقدر المستطاع . (العدل ،

١٩٨٧ ، ٢٨٢ : ٢٨٤ )

٢. الوعي التخطيطي وسيلة تنظيمية هامة ، تعمل علي أداء برامج الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة وتنفيذها ، وكيفية متابعتها في المؤسسات التعليمية ، وأيضاً كيفية مراقبتها علي جميع التخصصات والبرامج والأنشطة والميزانية المطلوبة والخدمات التي يحتاجها الطلاب والمعلمين والمؤسسة التعليمية . ( علي ، ٢٠١٠ ،

٢٧ - ٢٨ )

٣. يساعد الوعي التخطيطي القيادات التعليمية علي التحكم في الإنفاق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وبالتالي يؤدي إلي فاعلية البرامج والأنشطة التعليمية الموضوعية سواء كانت داخل المؤسسة التعليمية أو لتنمية المجتمع المحلي . (عبد اللطيف ، ٢٠٠٢ ،

١٨٩ )

٤. ويرجع أهمية الوعي التخطيطي إلي تعقد وتشابك العلاقات والمسئوليات وتعدد العوامل والمتغيرات داخل المؤسسات التعليمية والتي تؤثر في أداء العمل ، الأمر الذي يجعل الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة .

(أبو النصر ، ٢٠٠٢ ، ٦ )

- ٣- مهارة الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية  
في عقد الإجتماعات وتشمل :-  
(الجبر , ٢٠٠٢ , ٢٥١ )
- أ- التخطيط الجيد والإعداد المسبق وتحديد  
الأهداف والزمان والمكان
- ب- توزيع جدول الأعمال علي المجتمعين  
قبل الإجتماع
- ت- الالتزام بأداب الاجتماع وحسن تسيير  
الجلسة
- ث- التقويم والمتابعة لتوصيات الإجتماع .
- ٤- مهارة الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية  
في التقويم وتشمل :-  
( مرسي وأخرون , ١٩٧٧ , ٢٩ )
- أ- التعرف علي الأهداف
- ب- تشجيع المعلمين علي تقويم ذاتهم
- ت- وضع المعايير التي يمكن الحكم علي  
أساسها
- ث- مراجعة الخطط في ضوء الأهداف  
والمعايير
- ج- المساهمة بمساعدة المعلمين علي تقويم  
ذاتهم
- ح- استخدام أحدث الوسائل وأفضلها لجمع  
البيانات
- ٥- مهارة الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية  
في المتابعة وتشمل :-  
( الجبر , ٢٠٠٢ , ٢٥٧ - ٢٥٨ )
- أ- متابعة الدعم للإيجابيات والحد من  
السلبيات
- ب- تسجيل كل خطوة من خطوات التنفيذ
- ت- متابعة حالات الطلاب وتحصيلهم العلمي
- ث- متابعة المناهج الدراسية
- ج- متابعة خطط المعلمين الدراسية
- ح- متابعة جوانب الخطة المدرسية الشاملة
- خ- متابعة التوصيات لتأخذ طريقها للتنفيذ

- هذه المهارات ما يلي : ( زاهر , ٢٠١٨ , ٢٤٨ -  
٢٤٩ )
- ١- مهارة الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية  
في التخطيط لمواجهة الأزمات وتشمل :  
( أبو خليل , ٢٠٠١ , ٢٨٧ )
- أ- الهدوء عند التعامل مع الأزمات
- ب- مهارة تبني وتدعيم فلسفة إدارة فريق  
الأزمة
- ت- القدرة علي التفويض واتخاذ القرارات  
الرشيدة
- ث- القدرة علي إدارة الوقت واستثماره
- ج- القدرة علي الإتصال الفعال رأسياً  
وأفقياً
- ح- القدرة علي رسم الطريق الصحيح  
 ووضع الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة
- خ- تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها  
لحماية الطلاب والمعلمين والعاملين  
والمؤسسة
- ٢- مهارة الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية  
في اتخاذ القرارات وتشمل :  
( أحمد , ٢٠٠١ , ١٧٠ )
- أ- التعرف علي المشكلة والعوامل  
المسئولة عنها
- ب- تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة  
ومن سيتخذ القرار
- ت- تشخيص عوامل تأثير القرار بالعلاقات  
بين المعلمين
- ث- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار
- ج- متابعة تنفيذ وتحديد مدي فاعلية القرار  
المتخذ
- ح- التعرف علي المدي الزمني المطلوب  
وتحديد الموقف المناسب لاتخاذ القرار
- خ- إشراك ممثلي أولياء الأمور وممثلي  
المعلمين في اتخاذ القرار

د- متابعة كل الجوانب المالية والإدارية  
للمؤسسة التعليمية

ذ- متابعة تنفيذ الصيانة في المؤسسة  
والتجهيزات المدرسية والمناهج والكتب

ر- توفير كل متطلبات تنفيذ العمل سواء  
كانت ذات علاقة بالإمكانات المادية أو  
البشرية

خامساً : قيم الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية :-  
(علي , ٢٠١٠ , ١٣٣ , ١٣٥ )

يمكن النظر إلي القيم باعتبارها أو معياراً  
ثقافياً تقارن علي أساسه الأشياء والأفعال فتحظي  
بالقبول أول الرفض نسبة لبعضها البعض باعتبارها  
من الأمور المستحبة أو غير المرغوبة , وبناء علي  
هذا يمكن تقييم كل شيء في المجتمع من المشاعر  
والأفكار والأعمال والصفات والأفراد والجماعات  
والأهداف والوسائل .

أولاً : السلوك الشخصي للقيادات التعليمية :

١- التمسك بأداب المجتمع :

ينبغي أن تتمسك القيادات التعليمية بالمبادئ الرفيعة  
للسلوك الشخص الملائم والمناسب لشخصيته كقائد  
تعليمي .

٢- القدرة والنمو المهني :

ينبغي علي القيادات التعليمية أن تسعى جاهدة إلي  
تحقيق الكفاءة في الممارسة المهنية وانجاز مهامها  
في كافة المجالات .

٣- تقديم الخدمات لجميع العاملين :

لابد للقائد أن يعتبر الالتزام بتقديم الخدمات أمراً  
أساسياً في ممارسة العمل القيادي وأن يتذكر  
مسئوليته المطلقة عن نوعية ومدى الخدمات التي  
يتولى القيام بها وتحديدها والوفاء بها .

٤- العلم والبحث :

ينبغي علي القيادات التعليمية أن يتبع أسلوب البحث  
العلمي من خلال المؤتمرات والدورات والتدريبات  
والبرامج العلمية المختلفة .

ثانياً : المسؤولية الأخلاقية والمهنية للقيادات التعليمية  
:

١- السرية والخصوصية :

يجب علي القيادات التعليمية أن تحترم خصوصيات  
الزملاء ومراعاة أقصى درجات التكامل في التصرفات  
معهم من استقامة وأمانة .

٢- الاحترام والعدل واللباقة :

ينبغي علي القيادات التعليمية أن تتعامل مع زملائهم  
المعلمين داخل المدرسة بكل احترام وعدل ولباقة  
وحسن نية لتعزيز الصالح العام وتحقيق الأهداف  
العامة للمؤسسة التعليمية .

٣- العمل علي تعزيز الرعاية والشاملة :

يقع علي عاتق القيادات التعليمية أن تعمل علي توفير  
الرعاية الشاملة في المجتمع المحلي وأن يتخذ  
الإجراءات المطلوبة لتقديم الخدمات التعليمية المناسبة  
.

٤- الالتزام باللوائح والقوانين:

يجب علي القيادات التعليمية الالتزام باللوائح  
والقوانين الواردة من الإدارات التعليمية والمديريات  
التعليمية والعمل علي تحسين سياسة المؤسسة  
التعليمية والعمل علي أن تنال القبول من المجتمع  
المحلي

سادساً : أساليب تنمية الوعي التخطيطي للقيادات  
التعليمية :- (العريفي , ٢٠١٨ , ٣٧٩ )

١- اللقاءات والندوات :

وتعتبر من الأساليب الفعالة لتنمية الوعي التخطيطي  
للقيادات التعليمية حيث تعرض فيها برامج  
ومشروعات تعليمية تم التخطيط لها من قبل داخل  
المؤسسات , كما يعرض فيها معلومات نظرية عن  
مهارات ومبادئ الوعي التخطيطي عن طريق  
اجتماعات منظمة يشترك فيها العديد من الأشخاص  
المتخصصين في الوعي التخطيطي , والخبرة في  
القيادة التعليمية في مناقشة برنامج أو مشروع معين  
, وذلك تحت إشراف وإدارة المسؤولين عن تنمية

القيادات التعليمية في الأكاديميات المهنية الخاصة  
بوزارة التربية والتعليم .

٢- الزيارات وتبادل الخبرات :

زيارات القيادات التعليمية لزملائهم من ذو الخبرة  
والمختصين في الوعي التخطيطي تساعدهم على  
تنمية الوعي التخطيطي لديهم , وذلك عن طريق نقل  
الخبرات , فتطلع القيادات على خبرات وانجازات  
ذويهم في المهن التعليمية سواء كانوا في القطاع  
الخاص أو الحكومي .

٣- الأساليب التثقيفية :

وتعتبر من أهم أساليب تنمية الوعي التخطيطي  
للقيادات , لأنها تعتمد على الجهد الذاتي للقيادات  
ومن هنا القراءات والبحوث والاطلاع على المستجدات  
التعليمية التي تساعد على التزامهم بأدوارهم  
التخطيطية .

٤- الدورات التدريبية :

هي عبارة عن برنامج تدريبي قد يشتمل على أساليب  
تدريبية تنموية أخرى , يتم فيها تجديد معلومات  
القيادات التعليمية وإعدادهم بالمهارات والقدرات  
اللازمة لقيامهم بأداء أدوارهم التخطيطية داخل  
المؤسسات التعليمية بطريقة صحيحة , كما يتم داخل  
تلك الدورات تكليف القيادات بإنجاز مشروع أو  
برنامج معين من خلال استخدام مهاراتهم التخطيطية  
ويقوم القائم على التدريب بالملاحظة والتوجيه ,  
وعادة ما تكون تلك الدورات داخل الأكاديميات المهنية  
وتقوم بالإشراف الكامل عليها.

( زاهر , ١٩٨٦ , ٣١ )

٥- استخدام الإنترنت :

يوفر الإنترنت للقيادات التعليمية احتياجاتهم من  
المعرفة المهنية , ويقدم لهم موارد تدريبية ذات جودة  
عالية عن مهارات ومبادئ وأهداف الوعي التخطيطي  
والتي تم تصميمها عن طريق متخصصين وخبراء في  
الوعي التخطيطي , ويتم استخدام الاتصال عبر  
الإنترنت وأنظمة الأقمار الصناعية في برامج التنمية  
والتدريب للقيادات التعليمية , وتستخدم ردود الأفعال

بعد انتهاء أنشطة التدريب في توفير فرص جيدة  
لتبادل الأفكار والخبرات والمعارف والمعلومات التي  
تساعد على تنمية الوعي التخطيطي لديهم .

(شعبان , ٢٠١٧

, ٣٤٢ )

التعريف الإجرائي للوعي التخطيطي :-

١- إدراك القيادات التعليمية لمفهوم الوعي  
التخطيطي

٢- إدراك القيادات التعليمية لأهمية الوعي  
التخطيطي

٣- إدراك القيادات التعليمية لمعارف الوعي  
التخطيطي

٤- استخدام القيادات التعليمية لمهارات الوعي  
التخطيطي

٥- معرفة القيادات التعليمية بمبادئ الوعي  
التخطيطي

الإجراءات المنهجية للدراسة :

أولاً : نوع الدراسة: -

تنتمي الدراسة الحالية إتساقاً مع أهدافها إلى الدراسة  
الوصفية باعتبارها ملائمة لموضوع الدراسة , فهي  
تكشف الحقائق المتعلقة بالظاهرة أو مجموعة الأفراد  
, والتي تهدف إلى وصف هذه الظاهرة وصفاً شاملاً  
من كافة جوانبها لذا تهتم هذه الدراسة بتحديد دور  
الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم  
الأساسي .

ثانياً : المنهج المستخدم :-

سوف يستخدم في هذه الدراسة منهج المسح  
الاجتماعي الشامل , حيث سوف يتم تطبيقه على  
جميع مدراء ووكلاء مدارس التعليم الأساسي وعددهم  
(١٢٤) , وسوف يتم أيضاً تطبيقه على خبراء التعليم  
الأساسي وعددهم (٤٠) داخل إدارة فرشوط التعليمية  
التابعة لمديرية التربية والتعليم بقنا .

ثالثاً : أدوات الدراسة :



- ٣- أكبر نسبة من القيادات التعليمية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (٥٨.٩%)، يليها الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (٢٥%)، وأخيراً الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (١٦.١%).
- ٤- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل القيادي (٦) سنوات، وبانحراف معياري سنتان تقريباً.
- ٥- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مفهوم الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما يحدده القيادات التعليمية بلغ (٢.٨٤) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية، أسلوب علمي يستخدم لحل مشكلات التعليم، عملية واعية يتم بموجبها التعرف علي مجريات الأمور في المدرسة، عملية تغيير مقصود يتضمن الاستخدام الواعي للموارد والإمكانيات المتاحة
- ٦- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أهمية الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما يحدده القيادات التعليمية بلغ (٢.٨٧) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية، تجنب الوقوع في أخطاء في العمل، القدرة علي التحكم في الإتفاق وعدم الهدر المالي، وتحسين العلاقات الإنسانية مع المعلمين والعاملين بالمدرسة، واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب
- ٧- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى معارف الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما يحدده القيادات التعليمية بلغ (٢.٧١) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية، خطة العمل في المدرسة واضحة ومحددة الأدوار والمسئوليات، أضع القرار التخطيطي

- ١- استبيان للقيادات التعليمية (مديري، وكلاء) في مراحل التعليم الأساسي (الابتدائي، الإعدادي)
  - ٢- مقابلة شبه مقننه مع الخبراء في مراحل التعليم الأساسي.
- رابعا : مجالات الدراسة :-
- ١- المجال المكاني :  
المؤسسات التعليمية الخاضعة لإدارة فرشوط التعليمية  
مراحل التعليم الأساسي .
  - ٢- المجال البشري :  
أ- المديرين والوكلاء في مدارس التعليم الأساسي  
ب- الخبراء والفنيين في مراحل التعليم الأساسي
  - ٣- المجال الزمني :  
الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث في جمع البيانات واستخلاص النتائج ١/١١/٢٠٢٠ إلى ١/٢١/٢٠٢١  
خامسا : أساليب التحليل الكيفي والكمي :
  - ١- أسلوب التحليل الكيفي : بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة .
  - ٢- أسلوب التحليل الكمي : تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط كاي٢، ومعامل ارتباط جاما، والرسوم البيانية .
- نتائج البحث :**
- ١- أكبر نسبة من القيادات التعليمية ذكور بنسبة (٨٤.٧%)، بينما الإناث بنسبة (١٥.٣%).
  - ٢- متوسط سن القيادات التعليمية (٥٢) سنة، وبانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً

- المتفق مع القيم المجتمعية المحلية، والخطة المدرسية شاملة جميع التخصصات والأنشطة.
- ٨- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مهارات الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما يحدده القيادات التعليمية بلغ (٢.٨٩) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية، أقوم بمتابعة الجوانب المالية والإدارية للمدرسة، لدي القدرة على إدارة الوقت واستثماره، وأقوم بمتابعة خطط المعلمين، وأقوم بمتابعة جوانب الخطة المدرسية الشاملة
- ٩- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى قيم الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما يحدده القيادات التعليمية بلغ (٢.٩٤) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية، أحرص على السرية والخصوصية واحترام خصوصيات زملاء، وأحترم زملائي والعاملين بالمدرسة، أتمسك بآداب وقيم المجتمع المحلي، والمحافظة على القيم والأخلاقيات والمعارف المرتبطة بالتربية والتعليم، ألتزم بكل ما تحدده اللوائح والعمل على تحسين سياسة المدرسة.
- ١٠- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التزام القيادات التعليمية بأدائهم لأدوارهم التخطيطية كما يحدده القيادات التعليمية بلغ (٢.٧١) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية، أقوم بمتابعة ما يجري تنفيذه من برامج ومشروعات الخطة المدرسية، أقوم بتقييم الخطة المدرسية لمعرفة مدي تحقيقها للأهداف المرجوة منها، ألتزم بمشاركة جميع المعلمين والعاملين في وضع الخطة المدرسية.

- ١١- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أساليب تنمية الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما يحدده القيادات التعليمية بلغ (٢.٤٢) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية، عمل دورات تدريبية خاصة بالوعي التخطيطي، أحرص على حضور اللقاءات والندوات، وأستخدم الأساليب التثقيفية والاعتماد على الجهد الذاتي
- ١٢- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى معوقات الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما يحددها القيادات التعليمية بلغ (٢.٧٧) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للمؤشرات التالية، قلة الحوافز المادية والمعنوية للقيادات التعليمية لتشجيعهم على التدريب والاهتمام، عدم توفير الإمكانيات المادية اللازمة للتنمية والتدريب، قلة الدورات التدريبية الخاصة بالوعي التخطيطي
- ١٣- أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين أبعاد الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي كما يحددها القيادات التعليمية (مفهوم الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي، ومعارف الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي، ومهارات الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي، وقيم الوعي التخطيطي للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي، والتزام القيادات التعليمية بأدائهم لأدوارهم التخطيطية، وأساليب تنمية الوعي التخطيطي

للقيادات التعليمية في مراحل التعليم  
الأساسي، وأبعاد الوعي التخطيطي للقيادات  
التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ككل).

## قائمة المراجع

- المراجع العربية :  
أولا : الكتب العلمية :
- ١- إبراهيم , هشام عزت حسنين(٢٠١٦) : المجتمع الافتراضي والوعي التخطيطي لدي الشباب الجامعي , مجلة الخدمة الاجتماعية , الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين , كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان .
  - ٢- أبو النصر , مدحت محمد(٢٠٠٩) : التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة
  - ٣- أحمد , إبراهيم أحمد(٢٠٠١) : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة , ط١, مكتبة المعارف للنشر والتوزيع , الإسكندرية
  - ٤- أسعد , فرح أيمن(٢٠١٨) : المعلم الناجح في التربية والتعليم , دار بن النفيس للنشر والتوزيع , ط١ , عمان
  - ٥- إسماعيل , خضر مصباح(٢٠١١) : إدارة وصناعة الجودة . مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة , ط١ , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان
  - ٦- إسماعيل , محمد صادق (٢٠١١) : تطوير التعليم الأساسي كمدخل لإصلاح التعليم العربي , العربي للنشر والتوزيع , القاهرة
  - ٧- البحيري , خلف محمد(٢٠١٤) : أسس تخطيط التعليم , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة
  - ٨- الجبر , زينب علي(٢٠٠٢) : التخطيط المدرسي . مفاهيم وأسس وتطبيقات , ط١, مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع , الكويت
  - ٩- جلوب , سمير خلف(٢٠١٧) : الوسائل التعليمية , دار من الخليج إلي المحيط للنشر والتوزيع , ط١ , السعودية
  - ١٠- حبيب , جمال شحاتة(٢٠٠٩) : الممارسة العامة منظور حديث في الخدمة
- الاجتماعية , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية
- ١١- خاطر , أحمد مصطفى(١٩٩٨) : التخطيط الاجتماعي مدخل إلي القرن الواحد والعشرين , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية
  - ١٢- خزام , مني عطية(٢٠١١) : التخطيط الاجتماعي في المجتمع المعاصر , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية
  - ١٣- السكري , أحمد شفيق(١٩٩٢) : المدخل في تخطيط الخدمات الاجتماعية , دار الثقافة للنشر , القاهرة
  - ١٤- سيد , جابر عوض , وآخرون(٢٠٠٣) : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية
  - ١٥- الصافي , محمد البدوي(٢٠١١) : المهارات المهنية لأخصائي الاجتماعي , المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية
  - ١٦- عبد الحي , رمزي أحمد (٢٠٠٦) : التخطيط التربوي . ماهيته . مميزاته وأساليبه , دار الوفاء لندنيا الطباعة , الإسكندرية
  - ١٧- عبد الرحمن , عبدالله محمد(٢٠٠١) : إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية , دار المعارف الجامعية , الاسكندرية
  - ١٨- عبداللطيف , رشاد أحمد(٢٠٠٢) : أساليب التخطيط للتنمية , المكتبة الجامعية , الإسكندرية
  - ١٩- العدل , أنور عطية(١٩٨٧) : التخطيط للتقدم الاجتماعي , دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر , الإسكندرية

منشورة , كلية التربية جامعة السلطان  
قابوس , عمان .

٢٩- العامودي , لبنى خلدون

ياسين (٢٠١٧) : فاعلية دورة القيادة  
التعليمية لدي مدارس محافظة المفرق ,  
رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة آل  
البيت , الأردن .

٣٠- قداد , عادل يوسف (٢٠١١) : نمط

القيادة المدرسية وعلاقتها بالتنمية المهنية  
للمعلمين - دراسة تحليلية ميدانية لمدارس  
مرحلة التعليم المتوسط بقطاع التعليم ,  
رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الآداب  
والتربية , جامعة طرابلس , ليبيا .

٣١- لوكاشة , باسمة محمد

سعدالدين (٢٠١١) : مستوى ممارسة مديري  
المدارس للقيادة التعليمية وعلاقتها بالثقة  
التنظيمية والفعالية التعليمية الذاتية للمعلمين  
, رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية العلوم  
التربوية والنفسية , جامعة عمان العربية ,  
الأردن .

ثالثا : المجالات العلمية والمؤتمرات :

٣٢- أبو خليل , محمد إبراهيم (٢٠٠١)

: موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من  
بعض الأزمات والتخطيط لمواجهةها , مجلة  
مستقبل التربية العربية , المكتب الجامعي  
الحديث , الإسكندرية , مج ٤٦ , ع ٢٦٤ .

٣٣- أبوهرجه , محمد إبراهيم علي

(٢٠١٢) : الوعي التخطيطي للأخصائيين  
الاجتماعيين كمتغير في تحسين إدااتهم  
لأدوارهم التخطيطية , المؤتمر الدولي  
الخامس والعشرين , مستقبل الخدمة  
الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة ,  
كلية الخدمة الاجتماعية , جامعة حلوان .

٣٤- التميمي , ياسين عبدالصمد

الكريدي (٢٠٠٩) : أثر العوامل الاقتصادية

٢٠- علي , أسامة محمد سيد (٢٠٠٩) :

التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم  
واعتماده , دار العلم والإيمان للنشر  
والتوزيع , ط ١ , كفر الشيخ , مصر

٢١- علي , ماهر أبو المعاطي (٢٠٠٢)

: التخطيط الاجتماعي ونماذج السياسة  
الاجتماعي في المجتمع المصري , مكتبة  
زهراء للطبع والنشر , ط ٥ , القاهرة

٢٢- — (٢٠١٠) : الاتجاهات

الحديثة في التخطيط الاجتماعي - مجالات  
الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة ,  
المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية

٢٣- — (٢٠١٠) :

الاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية ,  
المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية

٢٤- محمد , أحمد علي الحاج (٢٠٠١)

: التخطيط التربوي والاستراتيجي . الفكر  
والتطبيق , دار المسيرة للنشر والتوزيع ,  
عمان

٢٥- مختار , عبدالله العزيز (١٩٩٥)

: التخطيط لتنمية المجتمع , دار المعرفة  
الجامعية للنشر , الإسكندرية

٢٦- مرسي , محمد منير , وآخرون

(١٩٧٧) : الإدارة المدرسية الحديثة , عالم  
الكتب للنشر والتوزيع , القاهرة

٢٧- مطاوع , إبراهيم عصمت (١٩٦٤)

: التخطيط التعليمي للقطاع الريفي , مكتبة  
الأجلو المصرية للطبع والنشر , القاهرة

ثانيا : الرسائل العلمية :

٢٨- البادي , شمساء عبدالله بن راشد

عبدالله (٢٠٠٦) : تطوير معايير وأساليب  
اختيار القيادات التعليمية الوسطى بوزارة  
التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة  
لها بسلطنة عمان , رسالة ماجستير غير

الاجتماعية , كلية الخدمة الاجتماعية ,  
جامعة حلوان .

٤١- عبد الحميد , غانم (١٩٩٢) :

القيادة الناجحة , الوعي الإسلامي , وزارة  
الأوقاف , ٣١٨ع .

٤٢- عبدالمجيد , إلهام حلمي(٢٠١٠) :

الوعي التخطيطي لدى المرأة العاملة ( تنظيم  
الأسرة . الاستهلاك . الادخار ) المؤتمر  
العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة  
الاجتماعية , انعكاسات الأزمة المالية علي  
سياسات الرعاية الاجتماعية , كلية الخدمة  
الاجتماعية , جامعة حلوان .

٤٣- عجوة , أحمد محمد فتحي(٢٠١٢)

: القيادة الموزعة : دراسة تطبيقية علي  
المدارس الابتدائية السعودية , المجلة  
المصرية للدراسات التجارية , كلية التجارة ,  
جامعة المنصورة , مج٣٦ , ١ع .

٤٤- العريفي , منيرة ناصر عبدالله

(٢٠١٨) : الكفايات اللازمة لمديري التربية  
والتعليم وأساليب تنميتها من وجهة نظر  
مديري إدارات المحافظات التعليمية بغرب  
الرياض , مجلة كلية التربية , كلية التربية ,  
جامعة بنها , مج٢٩ , ١١٦ع .

٤٥- قوطية , فتحية (٢٠١٤) : القيادة

في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية  
التعليمية , مجلة الحوار الثقافي , مخبر  
حوار الحضارات والتنوع الثقافي وفلسفة  
السلم , كلية العلوم الاجتماعية , جامعة عبد  
الحميد بن باديس , الجزائر , مج٣ , ٢ع .

المراجع الأجنبية :

FIRST: SCIENTIFIC BOOKS

٤٦- Gerge . C(1992) : the

impute of technological change  
- in warren at the planning , free  
press to post , N .Y , U .S . A

في التخطيط التربوي , مجلة الاقتصاد  
الخليجي , مركز دراسات الخليج العربي ,  
جامعة البصرة , بغداد , ١٦ع .

٣٥- النويمي , بلال مسعود(٢٠١٨) :

التخطيط الاجتماعي ودوره في عمليات  
التنمية في المجتمع , مجلة القلعة , كلية  
الآداب بمسلاتة , جامعة المرقب , ليبيا ,  
١٠ع .

٣٦- دياب , علي محمد(٢٠١٠) : دور

مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في  
تطوير نظرية الجغرافيا البشرية , مجلة  
دمشق , مج٢٦ , ١ع .

٣٧- زاهر , ضياء الدين (١٩٨٦) :

الإجراءات الفنية في تخطيط برامج معلمي  
الكبار في الجامعات , التربية المستمرة ,  
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ,  
مركز تدريب قيادات تعليم الكبار لدول الخليج  
١١ع ,

٣٨-

\_\_\_\_\_ (٢٠١٨) : التخطيط

الاستراتيجي لمديري المدارس في الحلقة  
الثانية لدولة الإمارات العربية المتحدة ,  
مستقبل التربية العربية , المركز العربي  
للتعليم والتنمية , مج٢٥ , ١١٤ع .

٣٩- شعبان , ولاء عبدالعزيز

عبدالسميع(٢٠١٧) : دراسة لنظام تدريب  
المعلمين أثناء الخدمة في تركيا وإمكانية  
الإفادة منها في مصر , مجلة كلية التربية ,  
كلية التربية , جامعة طنطا , مج٦٦ , ٢ع .

٤٠- شفيق , شفيق أحمد (٢٠٠٨) :

الوعي التخطيطي وعلاقته بمواجهة الأزمات  
الاجتماعية - دراسة مطبقة علي المغتربين  
المصريين بالمملكة العربية السعودية ,  
المؤتمر العلمي الحادي والعشرين للخدمة

John, Friend & A (1987): -٤٧

planning under presser – the  
strategic choice approach ,  
library of congress cataloging ,  
N . Y , U . S . A

Ray , B (2003): social -٤٨

planning : past , present , and  
future, department of geography  
and planning , university of  
Albany , suny, , N . Y , U . S . A

Second: Scientific Studies

Al Arifi , Nouf (2012) : -٤٩

the main features and actions of  
effective leadership by Saudi  
female head teachers working in  
middle and secondary school in  
Riyadh city , master's thesis ,  
center for international studies  
of education , new castle  
university , Britain