

# إطار مقترح لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي

د/ محمد سعد الهاجري

دكتوراه الفلسفة في التربية المقارنة والادارة  
التعليمية

مدير إدارة الثقافة - جامعة الدول العربية

الملخص:

لقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي علي نطاق واسع في المؤسسات علي اختلاف أنواعها وأنشطتها، ويات ضرورة ملحة للمؤسسات التعليمية التي تهدف الي الرقي بالمنظومة التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية والمجتمعية، وهدفت الدراسة تقديم إطار مقترح لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق الهدف من الدراسة والتحقق من فروضها تم استخدام المنهج الاستنباطي ، والمنهج الاستقرائي (تطبيقي): يعتمد علي استخدام أسلوب تحليل ودراسة عملية صناعة القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية، وكذلك دراسة وتحليل معايير التخطيط الاستراتيجي، واقتصرت عينة الدراسة علي ٣٩٤ مفردة من قيادات ومعلمي ومديري الادارات بوزارة التربية بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة بين توفير التقنيات المساعدة، والخبرات التخطيطية، والبيانات والمعلومات، وفهم البيئة التربوية، وكذلك مشاركة المعلمين والمتعلمين وبين عملية تطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية، وأوصت الدراسة بضرورة وجود كليات علي أرض الواقع تدعم العناصر المتميزة في مختلف المناطق والمدارس للوصول الي جميع الرؤي والأفكار والعمل علي بلورتها بصورة منهجية تخدم العملية التعليمية، وقدمت الدراسة إطار مقترحا يراعي الاعتبارات المهنية ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي وصولا الي انشاء وحدات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في المناطق التعليمية.

الكلمات المفتاحية : التطوير - أداء - القيادات - التخطيط الاستراتيجي

## Abstract:

The study and the strategic planning requirements analysis that may lunch from its aim to develop the industrial process and take the educational decision for the Ministry of Education leaderships and to achieve the aims of the study and check its hypotheses. The deductive approach used and this approach represents in making analytical and research studies in the Arabic and foreign references, studies, researches and scientific journals that relate with the research title. The inductive approach (applied): depends on using analytical style and studying the educational decision making process on the Ministry of Education leaderships. The study sample limits on 394 solo from leaderships, teachers and directors of directorates in the Ministry of Education in Kuwait. The study reaches that there is a relation between providing the assistive technology, planning experiences, data, information and between the process of developing the making and taking the educational decision on the leaderships of the Ministry of Education. The study provides a proposed framework that takes into its account the professional considerations and the requirements of the strategic planning.

**Key words:** development – performance – leadership – strategic planning

أولا : مقدمة الدراسة

الحقيقية خاصة وإنها تسهم بقوة في المشاركة  
لإعداد (القيادات الناجحة) والقادرة على إدارة  
التغيير والابتكار<sup>(١)</sup>، وقد شاع استخدام

ترداد التحديات التي يواجهها الإنسان العربي  
ضراوة يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم  
التكنولوجي وثورة المعلومات ، وإذا كان لا بد  
من مواكبة هذه التغييرات والتحديات، فإن  
الاطلاع المستمر والتدريب هما بمثابة التجربة

<sup>١</sup> محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية  
البشرية، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،  
٢٠١٠، ص ١٧.

التخطيط الاستراتيجي علي نطاق واسع في المؤسسات علي اختلاف أنواعها وأنشطتها، وبنات ضرورة ملحة للمؤسسات التعليمية، خصوصا تلك التي تهدف الي الرقي بالمنظومة التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية والمجتمعية، وقد أثبتت التجارب أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي عن المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا خصوصا في ضل الثورة التكنولوجية والعلمية التي فرضت علي الجميع التحسين والتطوير المستمر وصولا الي معدلات تنافسية عالية علي المستوي الاقليمي والدولي.

ثانيا : مشكلة الدراسة

يتعزز نجاح وزارة التربية في بلوغ الأهداف المخططة والنهوض بمسئولياتها الوطنية والمجتمعية كمسؤولة عن سير وتسيير العمل في المدارس والجامعات، وتوفير المناخ الايجابي لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار العاملين بالانتماء والرضا عن عملهم، ومراعاة حق العاملين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم التربوي، والاهتمام بمواجهة المشكلات السلوكية للطلاب والوعي النام لخطورة وحساسية المهمة الملقاة علي عاتق الوزارة، وتشير العديد من نتائج البحوث والدراسات إلى أن صناعة واتخاذ القرار تلعب دورا أساسيا في تكوين فاعلية أداء الوزارة بشكل عام والقيادات بشكل خاص في تكوين فاعلية القرارات التربوية، **وانطلاقا من هذا تطلع**

الباحث الي تقديم إطار لتطوير أداء القيادات التربوية في ضوء متطلبات التفكير الاستراتيجي.

ثالثا : أهداف الدراسة

- دراسة وتحليل منظومة الأداء الاداري الحالية لقيادات وزارة التربية.

- دراسة وتحليل عملية تطوير صناعة القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.

- دراسة وتحليل مقومات النجاح وموارد وزارة التربية التي يمكن الاستفادة منها في عملية تطوير القرار التربوي.

- دراسة وتحليل متطلبات التخطيط الاستراتيجي التي يمكن الانطلاق منها لتطوير عملية صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.

رابعا : أهمية الدراسة

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها كونها تعالج موضوعاً حيوياً ما زال يستأثر على اهتمام وزارة التربية والباحثين والمختصين في الإدارة المدرسية وهو موضوع تطوير أداء القيادات وصناع القرار في وزارة التربية لما لهذا الدور من أهمية علمية حيث تعد النواة والأساس الذي يمكن البناء عليه في مختلف المراحل التعليمية.

- تمكن أهمية هذه الدراسة في كونها تكشف عن مدى اتساق صناعة القرار بوزارة التربية

مع متطلبات التطوير الإداري والتخطيط الاستراتيجي.

خامسا: فروض الدراسة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين توفير التقنيات المساعدة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدى قيادات وزارة التربية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين توفر الخبرات التخطيطية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدى قيادات وزارة التربية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدى قيادات وزارة التربية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدى قيادات وزارة التربية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين مشاركة المعلمين والمتعلمين والقيادات بمستوياتها المختلفة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدى قيادات وزارة التربية.

سادسا : أدوات الدراسة

منهج البحث:

لتحقيق الهدف من الدراسة والتحقق من فروضها سيتم استخدام المنهج الاستنباطي ويمثل هذا المنهج في إجراء دراسات تحليلية وبحثية في المراجع العربية والأجنبية والدراسات والبحوث والدوريات العلمية التي تتعلق بموضوع البحث، المنهج الاستقرائي (تطبيقي)

: يعتمد علي استخدام أسلوب تحليل ودراسة عملية صناعة القرار التربوي لدى قيادات وزارة التربية، وكذلك دراسة وتحليل معايير التخطيط الاستراتيجي.

### ج- مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع الدراسة جميع قيادات وزارة التربية في مختلف التخصصات الادارية والمناصب القيادية.

د- حدود البحث: تتمثل حدود الدراسة في النقاط التالية :

- تقتصر الدراسة علي قيادات ومعلمي ومديري الادارات بوزارة التربية بالكويت.

- تقتصر الدراسة علي عملية تطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

سابعا : الاطار النظري والدراسات السابقة

تعد عملية تطوير التعليم وإصلاحه عملية مستمرة يسعى إليها العالم كله وتعكف علي دراستها المؤسسات والهيئات الدولية لإيجاد صيغ جديدة تعود بالخير والرخاء على البشرية، وعصرنا الحالي يتميز بالتغيير المستمر والتطور في جميع مناحي الحياة، ويأتي في مقدمة المؤسسات المسؤولة عن التطوير "المنظمات التعليمية" فمن الأسس التي يركز عليها تطوير المنظمة التعليمية بوصفها أهم مؤسسة هو الإيمان القوي بضرورة التطوير

الإدارة التعليمية بجميع مستوياتها وتعتبر الإدارة هي العملية الاجتماعية التي تهتم بحسن استغلال الموارد البشرية من معلمين ومتعلمين وتنظيم جهودهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة من التربية، بالكف والكيف اللذين يتمشىان مع أهداف المجتمع وطموحاته، ومن أهم الوظائف التي تؤديها القيادات التربوية هي عملية صنع واتخاذ القرار التربوي.

إن العصر الإداري الحديث بمعطياته ومقدراته المتطورة لا يعترف بالدور السلطوي اللامحدود للقيادات الإدارية العليا بل إننا نعلم هؤلاء القادة إذا قلنا إن أمور هذا العالم تسير بمشيئتهم وإرادتهم وقراراتهم إننا نعيش في عصر الخبراء المهنيين والتقنيين. إنهم هذه الشريحة المتضخمة من القيادة الإداريين والمديرين التنفيذيين والمستشارين الفنيين التي باتت تصنع في العالم المتقدم القرار الإداري والاقتصادي والاجتماعي<sup>(١)</sup>

فالعلمية التربوية هي عملية إنسانية، تتسم بنشاط إنساني، وتتميز بغايات إنسانية، وتنفذها مؤسسة إنسانية للمستفيد الإنسان، لذا فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم بالإنسان، ومن خلاله، فمن الضرورة بمكان أن يطور القادة التربويون وعياً لكيفية قيادة هذا

الإنسان، والتعامل معه بحيث يبذل أقصى ما يستطيع من جهد أثناء ممارسته دوره. (٣) وتعد القيادة من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرها هاماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها، ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية<sup>(٤)</sup>

وتلعب القيادات العليا في وزارة التربية دوراً كبيراً في وضع استراتيجيات المؤسسات بالإضافة إلى وضع الخطط الاستراتيجية طويلة وقصيرة الأجل لذلك لا بد من امتلاك هؤلاء القادة مهارات عالية حتى ينجحوا في أداء أعمالهم، حيث تعتبر القيادة ذات طبيعة مركبة ، فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية ، الرؤية المستقبلية والاتصال واتخاذ القرارات<sup>(٥)</sup>.

والإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول ، وقدرة على التأثير في البشر

Remondini, J. (2009). "Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non-Hispanic women principals in Southern New Mexico". Dissertation Abstract International-A Vol.62(3), P.869.

<sup>٤</sup> مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٩ .

<sup>٥</sup> طارق طه ، الإدارة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٥٥ .

<sup>٢</sup> فليب سادلر ، القيادة ، ترجمة هدى فواد، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ٢٠٠٨ ، ص ١١ .

الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية أولياتها والسعي الدائم لتطويرها ، فالإدارة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الإمام ، ومراعاة أن العصر الحالي ، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث ، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته ، ذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيله مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية<sup>(٦)</sup>

الدراسات السابقة

١- دراسة:- **نورة الشلوي ٢٠١٥** <sup>(٧)</sup> هدفت الدراسة الي التعرف علي عوامل تفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الثانوية (بنات)، واعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي المسحي ،

<sup>٦</sup> منى جرادات، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ٢٠٠٢ ، ص ٨٢ .

<sup>٧</sup> نورة بنت عائد حباب الشلوي، عوامل تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الثانوية (بنات) بمحافظة (الخرج)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود، ٢٠١٥ .

باستخدام استبانة، وتوصلت الدراسة الي أن تفعيل التخطيط الاستراتيجي يحتاج الي جهود حكومية متعددة من خلال السياسات العامة للمملكة ووضوح الرؤي والأهداف التي يرمي اليها التخطيط التربوي الاستراتيجي ، مع ضرورة توفير البني الأساسية والمعلوماتية والموارد والامكانيات المادية والبشرية، مع تتبع التطورات التكنولوجية لتتطرق الخطط التربوية في مواكبة للمتغيرات العصرية الدولية.

٢- دراسة :- **رحمة زعيبي ٢٠١٤** <sup>(٨)</sup> هدفت الدراسة الي معرفة اتجاهات الموظفين الاداريين نحو استخدام التخطيط الاستراتيجي وأثره في مستوي أدائهم، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت ١٨٠ شخصية وظيفية من العاملين بجامعة محمد خضير بسكرة، بالاعتماد علي المنهج الوصفي المسحي واستخدام استبيان للتحقق من هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة لوجود فروق في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزي لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والوظيفة الحالية.

<sup>٨</sup> رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤ .

٣- دراسة :- حفصة الفايز ٢٠١٣ (١)  
سعت الدراسة إلي التعرف علي واقع ممارسة مشرفات الإدارة في المدرسة لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدينة الرياض، واعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي المسحي بالتطبيق علي مجتمع الدراسة (مسئولات مكاتب التربية والتعليم ومديرات مدارس التعليم العام والحكومي في مدينة الرياض) من خلال استبانة تم تطبيقها علي مكاتب التربية والتعليم ومدارس التعليم العام والحكومي في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية : أن التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري والمركز العصبي للمنظمات ، والتأكيد مبدأ الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة من خلال المهارات الأساسية التي تتوفر في المشرف الناجح (فنية ، إنسانية ، تصورية).

٤- دراسة:- ريمونديني (Remondini) ٢٠٠٩  
فقامت بدراسة مقارنة هدفت إلى تعرف النمط الإداري لمديرات مدارس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس

من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، حيث شمل المسح معلمي ومديري (١٨) مدرسة ثانوية وأساسية، وقد استخدمت الدراسة مقياس الممارسات الإدارية الذي طوره كوزيس وبوستر (chosis and poster) واستبانة وصف المناخ التنظيمي، فأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح، إضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها وبين نمط الإدارة التحويلية من قبل المدير.  
٥- دراسة :- صفاء شاهين ٢٠٠٦ (١)  
هدفت الدراسة الي التعرف على واقع بعض العمليات الإدارية الآتية ( التخطيط - التعليم - اتخاذ القرار - الاتصال) بمديريات التربية والتعليم، والتعرف على واقع مهام ومسؤوليات مستويات الإدارة التعليمية في مصر في ضوء تنظيمها الإداري، واعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت العينة على بعض القيادات التربوية والإدارية بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها بمحافظة القليوبية والجيزة وهم " وكيل الوزارة - مديرين العموم - مديري الإدارات - مديري المراحل -

<sup>٩</sup> حفصة بنت عبد الكريم عبد الله الفايز، واقع ممارسات مشرفات الإدارة المدرسية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود ، ٢٠١٣.

<sup>١٠</sup> صفاء محمد شاهين، تطوير بعض العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإنسانية بالقاهرة، شعبة التربية، ٢٠٠٦ .

الإداري التربوي، وتدخّل الشخصيات الاجتماعية في تعيين وتقييم قيادات وكوادر الإدارة التربوية، وعدم ربط الترقّيات بمعايير الانجاز والإبداع، وضعف تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة، وضعف الترابط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم للعمل الإداري التربوي، وضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، وغياب الخطة الاستراتيجية الشاملة لتنمية الإدارة التربوية وتأهيل كوادرها.

ثامنا : مصطلحات الدراسة التطوير

هو عملية إيجابية مقصودة ومخططة تستهدف الارتقاء بإدارة نظام التعليم عن طريق تطويع عناصر النظام، ودراسة قوى التغيير الداخلية والخارجية، وتحديد الأساليب والآليات الرامية إلى رفع كفاءة النظام التعليمي".<sup>(١١)</sup> القيادة

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة

رؤساء الأقسام الإدارية - بعض الأفراد الإداريين " باعتبارهم قيادات فعالة في تحسين وتطور العملية التعليمية، وبلغ عددهم (١٢٥) فردا، وأظهرت الدراسة أن الإدارة العليا داخل المدرسة التعليمية لا تلتزم بالدرجة المطلوبة بالخطط الموضوعة لإحداث التغيير والتطوير، وإهمال مشاركة العاملين في وضع الخطط، ووجود ازدواج وتداخل في اختصاصات الإدارات والأقسام .

٦- دراسة:- عائض الفقيه، ٢٠٠٤ (١١) هدفت الي التعرف على أهم معوقات تنمية الإدارة التربوية في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان والملاحظة بالمشاركة كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة التربوية في اليمن تواجه الكثير من التحديات والمعوقات منها: استمرار وجود تأثير نسبي للفلسفات الإدارية القديمة (ما قبل الثورة والوحدة اليمنية) وضبابية الفلسفة الإدارية التربوية الحديثة ونسبية وضوحها وفهمها، والالتزام بها لدى قيادات وكوادر الإدارة التربوية اليمنية، وسلبية ذلك على حاضر ومستقبل نظام التربية والتعليم في اليمن، كما توصلت أيضا إلى ضعف نظام المتابعة والتقييم للعمل

<sup>١١</sup> Potter, D. & Reynolds, D. & Chapman, C.;(2009), School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: "A Review of Research and Practice", School Leadership and Management ,Vol. (22),No (3), P P.243- Management ,256

<sup>١١</sup>عائض محمد أحمد حمادي الفقيه، أهم معوقات تنمية الإدارة التربوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة ذمار، اليمن، ٢٠٠٤.

الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".<sup>(١٣)</sup> التخطيط الاستراتيجي

وهو عملية متواصلة ونظامية تقوم بها القيادات التربوية باتخاذ القرارات المتعلقة بوزارة التربية ومستقبلها المنشود ومستوى التطور الذي تستهدفه الوزارة، بالإضافة الى الاجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الكيفية والآليات التي يتم استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.<sup>(١٤)</sup>

وهو عملية إدارية خاصة بوضع واستدامة العلاقة بين أهداف وزارة التربية وتطلعات القيادات التربوية بها، وإعادة ترتيب الخطط والأهداف والأنشطة بالشكل الذي يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

تاسعا:- مناقشة وتحليل الدراسة الميدانية عينة الدراسة: تم اخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتم احتساب عددها طبقاً للمعادلة الآتية:-  $n_0 = Z^2 \omega^2 PQ/d^2$  حيث أن  $n_0$  : عينة الدراسة عندما يكون السحب بإرجاع والمجتمع كبير

$Z^2 \omega^2$ : القيمة الجدولية تحت المنحنى المعتدل وعند مستوى خطأ (٠,٠٥) وهي ١,٩٦

<sup>١٣</sup> السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة. ٢٠٠١، ص ٤٥.

<sup>١٤</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٠٤.

$P$ : النسبة في المجتمع (معلمة المجتمع)

$Q$ : النسبة المكملة أي أن  $(Q = 1-P)$

$d$ : درجة الخطأ المسموح بها في عينة الدراسة وقد تم إفتراضها من قبل الباحث (٠,٠٥) ولقد تم احتساب نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص العينة محل الدراسة هي ٥٠%، وبذلك قد تم حساب عينة الدراسة على النحو التالي:

$$n_0 = (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 / (0.05)^2 = 384$$

تم توزيع ٥٠٠ استمارة واستبعد ١٠٦ استمارة من الاستمارات لعدم اجابة بعض المستقصي منهم على بعض الفقرات وعدم إرجاع البعض الاستمارات وبذلك بلغ عدد المفردات ٣٩٤، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة ووصفها حيث تم وصف عينة الدراسة بناءً على عدد من الخصائص الديمجرافية التالية (الوظيفة - المؤهل - مدة الخبرة الوظيفية)، وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

جدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

%	ك	
٧,٦	٣٠	ادارة عليا
١٥,٢	٦٠	مدير ادارة
١٣,٥	٥٣	مدير مدرسة
٦٣,٧	٢٥١	معلم
١٠٠	٣٩٤	المجموع

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة، فنجد أن عينة الدراسة البالغ



لفئة من ٥-١٠ سنوات، ونسبة ٣١,٧% لفئة من ١٠-١٥ سنة ونسبة ١٥,٧% لفئة من ١٥ سنة فأكثر.

**جدول (٤) يوضح مقياس ليكرت الخماسي<sup>(١٥)</sup>**

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات إلى (غير موافق أبداً)	١,٨٠٩-١,٠٠
تميل الإجابات إلى (غير موافق)	٢,٦٠-١,٨٠
تميل الإجابات إلى (محايد)	٣,٤٠-٢,٦٠
تميل الإجابات إلى (موافق)	٤,٢٠-٣,٤٠
تميل الإجابات إلى (موافق تماماً)	٥,٠٠-٤,٢٠

في البداية قام الباحث بتحديد درجة الثبات والمصدقية للدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ، ويتضح أن درجة الثبات ٠,٨٨٧ وهي درجة مرتفعة، وانعكس ذلك على درجة المصدقية التي بلغت ٠,٩٤٢ وهي درجة ممتازة.

- وهذا يعني أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإن القائمة تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات والصدق لكل مجموعة أسئلة.

عددها (٣٩٤) مفردة تم توزيعها بنسبة ٧,٦% للإدارة العليا ونسبة ١٥,٢% لمدير ادارة، ونسبة ١٣,٥% لمدير مدرسة ونسبة ٦٣,٧% للمعلم.

**جدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل**

المؤهل	ك	%
جامعي	٢٠٢	٥١,٣
دراسات عليا	١٩٢	٤٨,٧
المجموع	٣٩٤	١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل، فنجد أن عينة الدراسة البالغ عددها (٣٩٤) مفردة تم توزيعها بنسبة ٥١,٣% للجامعي ونسبة ٤٨,٧% للدراسات العليا.

**جدول (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

الفئة	ك	%
أقل من ٥ سنوات	٦٩	١٧,٣
٥-١٠ سنوات	١٣٩	٣٥,٣
من ١٠-١٥ سنة	١٢٥	٣١,٧
من ١٥ سنة فأكثر	٦٢	١٥,٧
المجموع	٣٩٤	١٠٠

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، فنجد أن عينة الدراسة البالغ عددها (٣٩٤) مفردة تم توزيعها بنسبة ١٧,٣% لأقل من ٥ سنوات ونسبة ٣٥,٣%

<sup>١٥</sup> Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes". Archives of Psychology. 140: 1-55.

		جدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات والمصادقية	
القرار		معامل الثبات	معامل الصدق
الفقرات التي تخص مشاركة المعلمين والمتعلمين وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي	٠,٨٩٣	٠,٧٩٨	
الإجمالي	٠,٩٤٢	٠,٨٨٧	

التحليل الوصفي:

أولاً: نتائج تحليل فقرات الدراسة لمعرفة آراء عينة الدراسة كما يلي:

الفقرات التي تخص توفير التقنيات المساعدة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي.	٠,٨٦٤	٠,٧٤٧	
الفقرات التي تخص توفر الخبرات التخطيطية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي.	٠,٨٤٨	٠,٧١٩	
الفقرات التي تخص توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي	٠,٨٥٨	٠,٧٣٦	
الفقرات التي تخص فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ	٠,٨٩٣	٠,٧٩٨	

جدول رقم (٦) يوضح آراء عينة الدراسة في توفير التقنيات المساعدة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي (ن=٣٩٤)

الترتيب	الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
٥	موافق	١٥,٩	٠,٦١	٣,٨٤	تهتم الوزارة بتوفير كافة التقنيات الحديثة وباستمرار
٦	موافق	٢١,٨	٠,٧٩	٣,٦٣	تهتم القيادات بتوفير التقنيات للمستويات الادارية في الادارات التعليمية
٤	موافق	٢٣,٥	٠,٩١	٣,٨٨	لا تهتم القيادات بمستجدات العصر الحديث فيما يخص التكنولوجيا
٣	موافق	٢٤,٧	٠,٩٦	٣,٨٩	تكثر شكاوي العاملين والمدراء من تهالك

أجهزة الحاسوب					
يهتم المديرين بضرورة التدريب المستمر علي الوسائل التكنولوجية	٣,٥٤	١,٠٢	٢٨,٨	موافق	٨
تعاني المباني التعليمية من عدم وجود شبكات الانترنت بسبب قدمها	٤,٠٧	٠,٧٧	١٨,٩	موافق	١
يتم تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري لمواكبة التطور العصري	٣,٦٢	١,١٦	٣٢,٠	موافق	٧
تهتم القيادات بشبكات الربط المعلوماتي بين مختلف المستويات الادارية	٤,٠٢	٠,٥٥	١٣,٧	موافق	٢

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة ترى ان الوزارة تهتم بتوفير كافة التقنيات الحديثة وباستمرار، حيث تهتم القيادات بتوفير التقنيات للمستويات الادارية في الادارات التعليمية، ولا تهتم بمستجدات العصر الحديث فيما يخص التكنولوجيا، كما تكثر شكوي العاملين والمدراء من تهالك أجهزة الحاسوب، ويهتم المديرين بضرورة التدريب المستمر علي الوسائل التكنولوجية، كما تعاني

جدول رقم (٧) يوضح آراء عينة الدراسة في توفر الخبرات التخطيطية وتطوير صناعة واتخاذ القرار

التربوي (ن=٣٩٤)

الترتيب	الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
٤	موافق	٢٣,٨	٠,٩٢	٣,٨٧	تهتم القيادات بالدراسات والبحوث التي تدعم التطوير التربوي
٦	موافق	٣٤,٩	١,٢٥	٣,٥٨	يعمل المدراء علي وضع مؤشرات لقياس عمليات التطوير في الأداء
٥	موافق	٢٥,٩	٠,٩٩	٣,٨٣	تنظم القيادات حلقات نقاشية حول مستجدات التطوير في مختلف الدول

٣	موافق	٢٢,٨	٠,٩٠	٣,٩٤	تهتم الوزارة بالاستعانة بالخبرات والاستشارات التخطيطية بشكل مستمر
١	موافق تماما	٢٤,١	١,٠١	٤,٢٠	يوجد بالوزارة العديد من الدارسين والباحثين بالدراسات العليا
٧	موافق	٢٤,٩	٠,٨٦	٣,٤٦	تدعم القيادات قيام كيان داخل الوزارة يهتم بالتخطيط بمختلف مراحلها
٨	موافق	٢٩,٣	٠,٩٤	٣,٢١	تتعامل القيادات مع القوالب الجاهزة باعتبارها أفضل من الابتكار والتجديد
٢	موافق	١٧,٦	٠,٧٠	٣,٩٧	تعتبر القيادات أن التخطيط مضيعة للوقت مع وجود تجارب يمكن تطبيقها

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة ترى ان القيادات تهتم بالدراسات والبحوث التي تدعم التطوير التربوي ويعمل المدراء علي وضع مؤشرات لقياس عمليات التطوير في الأداء، حيث ان تنظم القيادات حلقات نقاشية حول مستجدات التطوير في مختلف الدول، كما ان الوزارة تهتم بالاستعانة بالخبرات والاستشارات التخطيطية بشكل مستمر.

**جدول رقم (٨) آراء عينة الدراسة في توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار**

التربوي (ن=٣٩٤)

الترتيب	الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
٨	موافق	٢٩,٣	١,٠٨	٣,٦٩	يوجد بالوزارة وحدة خاصة بالبيانات والمعلومات التي تهتم صانعي القرار
٧	موافق	١٩,٣	٠,٧٢	٣,٧٣	تعمل الوزارة علي اصدار مطبوعات دورية حول خطط وأنشطة الوزارة
٦	موافق	٣٣,٢	١,٢٣	٣,٧١	تهتم القيادات بالنشر المستمر علي

					المواقع الالكترونية ذات الصلة
٤	موافق	١٨,١	٠,٧١	٣,٩٢	تتاح بمكتبة الوزارة كافة المعلومات والبيانات التي تحتاجها القيادات
٣	موافق	٢٠,٧	٠,٨٢	٣,٩٦	تهتم القيادات بالدراسات الاحصائية كجزء هام في صناعة القرارات
٥	موافق	٢٦,٥	١,٠١	٣,٨١	تتعامل القيادات مع المعلومات بطريقة لا ترقى الي المتغيرات العصرية
١	موافق	٢٢,٧	٠,٩٢	٤,٠٥	تعمل القيادات علي اتاحة المعلومات للمدراء بشكل محدد
٢	موافق	٢٢,٧	٠,٩٠	٣,٩٧	تشجع القيادات علي تبادل المعلومات بين الوحدات والمستويات الادارية

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة ترى انه يوجد بالوزارة وحدة خاصة بالبيانات والمعلومات التي تهتم صانعي القرار كما تعمل الوزارة علي اصدار مطبوعات دورية حول خطط وأنشطة الوزارة، حيث تهتم القيادات بالنشر المستمر علي المواقع الالكترونية ذات الصلة، كما يتاح بمكتبة الوزارة كافة المعلومات والبيانات التي تحتاجها

القيادات، كما تهتم القيادات بالدراسات الاحصائية كجزء هام في صناعة القرارات، وتتعامل القيادات مع المعلومات بطريقة لا ترقى الي المتغيرات العصرية، وتعمل القيادات علي اتاحة المعلومات للمدراء بشكل محدد و تشجع القيادات علي تبادل المعلومات بين الوحدات والمستويات الادارية.

**جدول رقم (٩) آراء عينة الدراسة في فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ**

القرار (ن=٣٩٤)

الترتيب	الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
٤	موافق	٢٣,٨	٠,٩٦	٤,٠٣	تتابع القيادات مستجدات الادارات والمناطق بشكل دوري
٦	موافق	٢٤,٤	٠,٩٧	٣,٩٧	تهتم القيادات بالتغيرات التي تطرأ علي الطلاب فيما يخص التكنولوجيا للاستفادة منها

الترتيب	الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	
٢	موافق تماما	١٦,٢	٠,٧٠	٤,٣١	تهتم القيادات بالتغيرات الاقليمية والعالمية وأثرها علي بيئة الكويت
٣	موافق تماما	١٥,٧	٠,٦٦	٤,٢١	تهتم القيادات بأراء الطلاب والمعلمين في عمليات التطوير بشكل مستمر
١	موافق تماما	١٣,٢	٠,٦٠	٤,٥٤	تهتم القيادات بأراء أولياء الأمور في متابعة عمليات قياس أثر التطوير
٧	موافق	٢١,١	٠,٨٢	٣,٨٨	تضع القيادات المعطيات البيئية في عمليات التطوير التربوي
٥	موافق	٢٢,٣	٠,٨٩	٣,٩٩	تنظم القيادات حلقات نقاشية علي مستوي الادارات والمناطق
٨	موافق	٢٣,١	٠,٩٠	٣,٨٩	لا تبالي القيادات بأراء المعلمين والطلاب باعتبارها مضيعة للوقت

بشكل مستمر وبأراء أولياء الأمور في متابعة عمليات قياس أثر التطوير وتضع القيادات المعطيات البيئية التربوية في عمليات التطوير التربوي، وتنظم القيادات التربوية حلقات نقاشية علي مستوي الادارات والمناطق التعليمية كما لا تبالي القيادات بأراء المعلمين والطلاب باعتبارها مضيعة للوقت.

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة ترى ان تتابع القيادات مستجدات الادارات والمناطق التعليمية بشكل دوري، وتهتم بالتغيرات التي تطرأ علي الطلاب فيما يخص التكنولوجيا للاستفادة منها، كما تهتم بالتغيرات الاقليمية والعالمية وأثرها علي بيئة الكويت، كما ترى الاغلبية ان القيادات تهتم بأراء الطلاب والمعلمين في عمليات التطوير

جدول رقم (١٠) آراء عينة الدراسة في مشاركة المعلمين والمتعلمين وتطوير صناعة واتخاذ القرار

التربوي (ن=٣٩٤)

الترتيب	الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	

١	موافق	١٧,٧	٠,٧٤	٤,١٩	يتجاهل ملاحظات المديرين والمعلمين حول القرارات الجديدة
٦	موافق	٢٠,٩	٠,٨١	٣,٨٦	يعمل المدير علي تفويض بعض صلاحياته للمستويات الادارية
٤	موافق	٢٣,٩	٠,٩٥	٣,٩٧	ينظم المدير اجتماعات دورية لمناقشة القرارات التربوية
٧	موافق	٢٥,٤	٠,٩٧	٣,٨٢	يتعامل مع مرؤوسيه بطريقة متغطسة في مناقشة الأمور التعليمية
٨	موافق	٣٦,٥	١,٢٣	٣,٣٧	يشيد المدير بجهود المعلمين في تحقيق نتائج تعليمية جيدة
٥	موافق	٢٩,٩	١,١٧	٣,٩١	يعمل المدير علي إشاعة روح الحب والتعاون بين كافة المستويات
٣	موافق	١٧,٦	٠,٧٢	٤,٠٩	يعمل المدير جاهدا علي تحقيق المرونة في التعامل مع التعليمات
٢	موافق	١٩,٦	٠,٨١	٤,١٣	يشارك ويشجع علي حل مشكلات البيئة المحيطة بالمدرسة

التعليمية، ويشيد المدير بجهود المعلمين في تحقيق نتائج تعليمية جيدة، كما يعمل المدير علي إشاعة روح الحب والتعاون بين كافة المستويات، ويعمل المدير جاهدا علي تحقيق المرونة في التعامل مع التعليمات، ويشارك ويشجع علي حل مشكلات البيئة المحيطة بالمدرسة.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة ترى أنه يتجاهل ملاحظات المديرين والمعلمين حول القرارات الجديدة، ويعمل المدير علي تفويض بعض صلاحياته للمستويات الادارية، وينظم اجتماعات دورية لمناقشة القرارات التربوية، ويتعامل مع مرؤوسيه بطريقة متغطسة في مناقشة الأمور

الفرق بين آراء عينة الدراسة طبقا للمتغيرات الديموجرافية

جدول رقم (١١) الفرق بين آراء عينة الدراسة طبقاً للوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	البيان
دالة عند ٠,٠١	٢,٨٢٤	٣٢,١٤٠	٣	٩٦,٤١٩	بين المجموعات	توفير التقنيات المساعدة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي.
		١١,٣٨٠	٣٩٠	٤٤٣٨,٠٧١	داخل المجموعات	
			٣٩٣	٤٥٣٤,٤٩٠	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	٦,٨٠٢	١٢٨,٩٦١	٣	٣٨٦,٨٨٢	بين المجموعات	توفر الخبرات التخطيطية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي.
		١٨,٩٥٨	٣٩٠	٧٣٩٣,٦٥٦	داخل المجموعات	
			٣٩٣	٧٧٨٠,٥٣٨	المجموع	
دالة عند ٠,٠١	٥,١٩٢	٩٩,٩١٢	٣	٢٩٩,٧٣٦	بين المجموعات	توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي
		١٩,٢٤٥	٣٩٠	٧٤٨٦,٢٨٤	داخل المجموعات	
			٣٩٣	٧٧٨٦,٠٢٠	المجموع	
دالة عند ٠,٠٥	٣,٦٠٦	٧٨,١٦٧	٣	٢٦١,٥٠٢	بين المجموعات	فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ القرار
		٢٤,١٧٥	٣٩٠	٩٤٢٨,٣٦٨	داخل المجموعات	
			٣٩٣	٩٦٨٩,٨٧١	المجموع	
غير دالة	١,٣٤٥	١١,٧٤٣	٣	٣٥,٢٢٩	بين المجموعات	مشاركة المعلمين والمتعلمين وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي
		٨,٥٤١	٣٩٠	٣٣٢٢,٣١٣	داخل المجموعات	
			٣٩٣	٣٣٥٧,٥٤٢	المجموع	

يتضح من البيانات السابقة عدم وجود فرق دال احصائياً بين آراء عينة الدراسة طبقاً للوظيفة احصائياً بين آراء عينة الدراسة طبقاً للوظيفة في مشاركة المعلمين والمتعلمين وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي، في يوجد فرق دال احصائياً بينهم عند مستوى دلالة ٠,٠١ في جميع الاقسام الاخرى، ولمعرفة سبب الاختلاف قام الباحث بإجراء اختبار اقل فرق معنوي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول ( ١٢ ) المقارنات الثنائية بين المجموعات

فرق المتوسطات					
معلم	مدير مدرسة	مدير ادارة	ادارة عليا		
			-	ادارة عليا	توفير التقنيات المساعدة



		-	*٢,٠٥-	مدير ادارة	وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي.
	-	*١,٢٦٠	٠,٧٨٩-	مدير مدرسة	
-	٠,٤٨١-	٠,٠٧٧٨	١,٢٧١-	معلم	
		-	-	ادارة عليا	توفر الخبرات التخطيطية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي.
		-	*٤,٠٠-	مدير ادارة	
	-	*٢,٤٨	١,٥١-	مدير مدرسة	
-	١,٢٢-	*١,٢٥	*٢,٧٤-	معلم	
		-	-	ادارة عليا	توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي
		-	*٣,٥٦٦-	مدير ادارة	
	-	*٢,١٣٣-	١,٤٣٣-	مدير مدرسة	
-	١,٠٠٨-	١,١٢٥	٢,٤٤١-	معلم	
		-	-	ادارة عليا	فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ القرار
		-	*٣,٤٦٦-	مدير ادارة	
	-	*١,٨٨٣	١,٥٨٣-	مدير مدرسة	
-	٠,٦٥٣-	*١,٢٣٠	*٢,٢٣-	معلم	

تشير بيانات الجدول السابق الى وجد فرق بين آراء مدير الادارة وجميع الفئات .

#### جدول رقم (١٣) الفرق بين آراء عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر الاختلاف	البيان
غير دالة	٠,٨٩٩	١٠,٣٨٦	٣	٣١,١٥٨	بين المجموعات	توفير التقنيات المساعدة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي.
		١١,٥٤٧	٣٩٠	٤٥٠٣,٣٣١	داخل المجموعات	
			٣٩٣	٤٥٣٤,٤٩٠	المجموع	
غير دالة	٠,٥٨٢	١١,٥٥٥	٣	٣٤,٦٦٥	بين المجموعات	توفر الخبرات التخطيطية وتطوير

		١٩,٨٦١	٣٩٠	٧٧٤٥,٨٧٣	داخل المجموعات	صناعة واتخاذ القرار التربوي .
			٣٩٣	٧٧٨٠,٥٣٨	المجموع	
غير دالة	٠,٩٠٦	١٨,٠٠١	٣	٥٤,٠٠٣	بين المجموعات	توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي
		١٩,٨٧٧	٣٩٠	٧٧٣٢,٠١٧	داخل المجموعات	
			٣٩٣	٧٧٨٦,٠٢٠	المجموع	
غير دالة	١,٤٧٠	٣٦,١٠٥	٣	١٠٨,٣١٥	بين المجموعات	فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ القرار
		٢٤,٥٦٨	٣٩٠	٩٥٨١,٥٥٦	داخل المجموعات	
			٣٩٣	٩٦٨٩,٨٧١	المجموع	
غير دالة	١,٦٥٠	١٤,٠٦٣	٣	٤٢,١٨٨	بين المجموعات	مشاركة المعلمين والمتعلمين وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي
		٨,٥٢٣	٣٩٠	٣٣١٥,٣٥٤	داخل المجموعات	
			٣٩٣	٣٣٥٧,٥٤٢	المجموع	

يتضح من البيانات السابقة عدم وجود فرق دال احصائياً بين اراء عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة في جميع الاقسام .

#### جدول رقم (١٤) الفرق بين اراء عينة الدراسة طبقاً للتعليم

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	المجموعة	البيان
غير دالة	١,٢١٧	٣,٣٦	٣٠,٢٩	٢٠٢	ذكور	توفير التقنيات المساعدة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي .
		٣,٤٢	٣٠,٧١	١٩٢	اناث	
غير دالة	٠,٠٩٧	٤,٤٧	٣٠,٠٤	٢٠٢	ذكور	توفر الخبرات التخطيطية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي .
		٤,٤٣	٣٠,٠٨	١٩٢	اناث	

غير دالة	٠,٢٣٤	٤,٤٣	٣٠,٨١	٢٠٢	ذكور	توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي
		٤,٤٩	٣٠,٩١	١٩٢	اناث	
غير دالة	٠,٦٦٦	٥,٠٥	٣٦,٧٠	٢٠٢	ذكور	فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ القرار
		٤,٨٨	٣٧,٠٣	١٩٢	اناث	
غير دالة	٠,٤٢٨	٣,٠٦	٣١,٤١	٢٠٢	ذكور	مشاركة المعلمين والمتعلمين وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي
		٢,٧٨	٣١,٢٩	١٩٢	اناث	

يتضح من البيانات السابقة عدم وجود فرق دال احصائياً بين اراء عينة الدراسة طبقاً للتعليم في جميع الاقسام .

اختبار صحة فروض الدراسة  
ولاختبار صحة فروض الدراسة استخدم  
الباحث one sample t test  
الفرض الاول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة  
بين توفير التقنيات المساعدة وتطوير صناعة  
واتخاذ القرار التربوي لدى قيادات وزارة التربية.

جدول رقم (١٥) مدى الموافقة على وجود بين توفير التقنيات المساعدة وتطوير صناعة واتخاذ  
القرار التربوي لدى قيادات وزارة التربية.

فترة الثقة		مستوى الدلالة	قيمة ت	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
الحد الأعلى	الحد الأدنى						
٣,٨٥	٣,٧٧	٠,٠٠٠	١٧٨,٢	موافق	٧٦,٢	٠,٤٢	٣,٨١

دلالة أقل من ٠,٠١ وان حدود الثقة تقع بين  
٣,٧٧ و ٣,٨٥ ، مما يدل على صحة فرض  
الدراسة.

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية ذات  
دلالة بين توفر الخبرات التخطيطية وتطوير

يتضح من بيانات الجدول السابق أن آراء عينة  
الدراسة ايجابية حيث أن الوزن النسبي  
٧٦,٢% ويقع في مدى الموافقة على وجود  
علاقة بين توفير التقنيات المساعدة وتطوير  
صناعة واتخاذ القرار التربوي لدى قيادات وزارة  
التربية، حيث أن قيمة "ت" دالة عند مستوى

صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.

جدول رقم (١٦) مدى الموافقة على وجود علاقة بين توفر الخبرات التخطيطية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.

فترة الثقة		مستوى الدلالة	قيمة ت	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
٣,٧٠	٣,٨١	٠,٠٠	١٣٤,١	الموافق	٧٥,٢	٠,٥٦	٣,٧٦

يتضح من بيانات الجدول السابق أن آراء عينة الدراسة ايجابية حيث ان الوزن النسبي ٧٥,٢% ويقع في مدى الموافقة على وجود علاقة بين توفر الخبرات التخطيطية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية، حيث أن قيمة "ت" دالة عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ وان حدود الثقة تقع بين ٣,٧٠ و ٣,٨١، مما يدل على صحة فرض الدراسة.

**الفرض الثالث:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.

جدول رقم (١٧) مدى الموافقة على وجود علاقة بين توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.

فترة الثقة		مستوى الدلالة	قيمة ت	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
٣,٨٠	٣,٩١	٠,٠٠٠	١٣٧,٢	موافق	٧٧,٢	٠,٥٦	٣,٨٦

يتضح من بيانات الجدول السابق أن آراء عينة الدراسة ايجابية حيث ان الوزن النسبي ٧٧,٢% ويقع في مدى الموافقة على وجود علاقة بين توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية، حيث أن قيمة "ت" دالة عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ وان حدود الثقة تقع بين ٣,٨٠ و ٣,٩١، مما يدل على صحة فرض الدراسة.

**الفرض الرابع:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة بين فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير التربية. **جدول رقم (١٨)** مدى الموافقة على وجود علاقة بين فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.

فترة الثقة		مستوى الدلالة	قيمة ت	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
٤,٦٧	٤,٥٥	٠,٠٠	١٤٧,٣	موافق	٩٢,٢	٠,٦٢	٤,٦١

يتضح من بيانات الجدول السابق أن آراء عينة الدراسة ايجابية حيث ان الوزن النسبي ٩٢,٢% ويقع في مدى الموافقة على وجود علاقة بين فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية، حيث أن قيمة "ت" دالة عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ وأن حدود

الثقة تقع بين ٤,٥٥ و ٤,٦٧ مما يدل على صحة فرض الدراسة.

**الفرض الخامس:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين مشاركة المعلمين والمتعلمين والقيادات بمستوياتها المختلفة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.

**جدول رقم (١٩)** مدى الموافقة على وجود علاقة بين مشاركة المعلمين والمتعلمين والقيادات

بمستوياتها المختلفة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية

فترة الثقة		مستوى الدلالة	قيمة ت	الاتجاه	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
٣,٩٦	٣,٨٨	٠,٠٠	٢١٢,٣	موافق	٧٨,٤	٠,٣٧	٣,٩٢

، حيث أن قيمة "ت" دالة عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١ وان حدود الثقة تقع بين ٣,٨٨ و ٣,٩٦ مما يدل على صحة فرض الدراسة. نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من بيانات الجدول السابق أن آراء عينة الدراسة ايجابية حيث أن الوزن النسبي ٧٨,٤% ويقع في مدى الموافقة على وجود علاقة بين مشاركة المعلمين والمتعلمين والقيادات بمستوياتها المختلفة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية

- عدم وجود فرق دال احصائياً بين آراء عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة في جميع الاقسام
- عدم وجود فرق دال احصائياً بين آراء عينة الدراسة طبقاً للتعليم في جميع الاقسام.
- وجود علاقة بين توفير التقنيات المساعدة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.
- وجود علاقة بين توفر الخبرات التخطيطية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية.
- وجود علاقة بين توفر البيانات والمعلومات وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية .
- وجود علاقة بين فهم البيئة التربوية والتعليمية وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية .
- وجود علاقة بين مشاركة المعلمين والمتعلمين والقيادات بمستوياتها المختلفة وتطوير صناعة واتخاذ القرار التربوي لدي قيادات وزارة التربية .
- توصيات الدراسة
- توصي الدراسة بضرورة وجود كيانات علي أرض الواقع تدعم العناصر المتميزة في مختلف المناطق والمدارس للوصول الي جميع الرؤي والأفكار والعمل علي بلورتها بصورة منهجية تخدم العملية التعليمية.
- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام والتوسع في البحوث والدراسات التي تتابع عمليات التطور في المناهج والمقررات الدراسية أولاً بأول ومتابعة التجارب والنماذج الناجحة في مختلف دول العالم والاستفادة منها في عمليات التطوير التربوي.
- عناصر ومحاوير الاطار المقترح مفهوم الاطار المقترح يقصد به المنظور أو الاطار الذي كيف يمكن الارتقاء بمستوى عملية صنع واتخاذ القرار التربوي لإحداث التطور المطلوب وفقاً لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- أهمية الاطار المقترح يمكن استخدام الاطار لعرض وتقديم المتغيرات والعوامل التي من شأنها تقييم عملية صنع واتخاذ القرار التربوي، مع إمكانية إدخال التعديلات اللازمة عليه ليواكب متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- يعد الاطار أداة فعالة في توضيح الإرشادات والضوابط ، وقواعد العمل الخاصة بجوانب صناعة القرار التربوي، وإحداث التغيير المخطط، وذلك من خلال التوضيح الذي يوفره الاطار بالنسبة للقيادات قبل إحداث التغيير في الأداء من خلال النماذج العالمية.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها في الاطار
- أن تقوم وزارة التربية بتوفير عدد من المدخلات بمختلف صورها المادية والبشرية،

- وتشغيل هذه المدخلات في إطار العمل للارتقاء بصناعة واتخاذ القرار.
- ضرورة تغيير ثقافة كافة المعلمين والمتعلمين والقيادات علي اختلاف مستوياتها الادارية نحو جدوى التخطيط الاستراتيجي في منظومة صناعة القرار التربوي.
- العمل على توحيد مفاهيم الأساليب الحديثة للتدريب وعناصرها الأساسية لدى المعلمين، القيادات بمعنى أن يكون هناك نفس الإدراك لتلك الاساليب وعناصرها وأغراضها وكيفية تنفيذها .
- منطلقات الاطار المقترح المعلم
- يعتبر المعلم العنصر الأساسي الذي يقوم بجمع وربط عناصر العمل، ولذلك فإن الاهتمام به ورعايته يجب أن يكون هدفاً حتى يتحقق التطوير بمفهومه الحقيقي ويمثل المعلم عنصراً هاماً في مصفوفة العمل داخل المدرسة ولتحقيق التطوير المنشود يجب انتقاء المعلمين، وذلك بحيث تتوفر فيهم مجموعة من الشروط وهي:
- الاهتمام بالنمو العلمي والمهني للمعلم وذلك عن طريق توفير فرص الاحتكاك بينه وبين الخبراء بالخارج عن طريق الندوات والمؤتمرات حتى يتبادل الخبرات معهم والاستفادة منهم.
- توفير حياة مادية كريمة للمعلم، تخفيف أعباء المعلم من الأعمال الإدارية والروتينية لضمان تفرغه للتدريس.
- ضرورة إيمان المعلم باستقامة العلاقة مع طلابه ومسئوليته عن توجيهه والإرشاد وبذل الجهد والوقت في تقويم الطلاب.
- وضع ضوابط الاختيار وانتقاء المعلمين بالإضافة إلي التميز في المرحلة الجامعية الأولى لتشمل الخلفية المعرفية، والشخصية، والقدرة الابداعية، وإجادة اللغة الأجنبية والعربية إجادة تامة وذلك لضمان جدية المعلم واستمرار تقدمه.
- ضرورة إجادة المعلم للمهارات العلمية والتدريب عليها في المراحل الجامعية الأولى وأثناء الخدمة.
- الاهتمام بالمعلمين المتفوقين والناخبين ومعاونتهم لتحقيق التقدم العلمي.
- ضرورة منح المعلم فرصة المشاركة في اقتراح خطة العمل والإدارة داخل المدرسة.
- ضرورة تدريب المعلمين علي استخدام الأجهزة الحديثة التي تساعدهم في الاطلاع والحصول علي المعلومات وتوفير الوقت والجهد لهم .
- الإدارة
- تعتبر الإدارة هي المسئول الأول والأخير عن الارتقاء بمستوى العملية التعليمية حيث تقوم بتذليل الصعاب والمشكلات، والإدارة الناجحة هي التي تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة

والادارة والمنطقة والوزارة بشكل عام على المجتمع.

- متابعة المعلمين والمتعلمين والقيادات في الميدان وتطوير أدائهم.

- تحديد الاحتياجات التي تنطلق منها عملية صناعة القرار ليكون ناجعا ووفقا لمعطيات التخطيط الهادف وذلك باستخدام أساليب علمية دقيقة لجمع البيانات المتنوعة) الخبرات -الملاحظة الصفية - التقويم الذاتي - الاختبارات ( ومشاركة المعلمين والمتعلمين والقيادات في وضع هذه الأدوات.

- تحليل نتائج التقويم وتحديد مواطن القوة والضعف تمهيداً لإعداد اللازمة لعمليات صناعة واتخاذ القرار التربوي بصورة منهجية وعلمية.

-عقد ندوات لمعلمي المدرسة لتبادل الخبرات الناجحة فيما بينهم حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في صناعة القرارات التربوية.

- المراجعة المستمرة لمدخلات ومخرجات وحدات التخطيط الاستراتيجي للتأكد من مطابقتها لأعلى مستويات الجودة.

-إجراء البحوث المستمرة حول أساليب تحسين عملية صناعة واتخاذ القرار التربوي  
مراجع الدراسة

١. حفصة بنت عبد الكريم عبد الله الفايز، واقع ممارسات مشرفات الإدارة المدرسية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة،

والوسائل التكنولوجية في خطوات ومراحل العمل التي تتم بداخلها وهناك مجموعة من الصفات التي يجب أن تتصف بها هذه الإدارة وهي:

- التجديد والتحديث المتواصل في أساليب العمل وتنمية الموارد البشرية المدربة علي الأساليب التكنولوجية الحديثة .

- العمل على عقد لقاءات دورية مع المعلمين للتعرف على المشكلات التي تقابلهم ومحالة تقدم المساعدة لهم للتغلب عليها.

- أن تقوم الإدارة بالتنسيق بين الأقسام العلمية المختلفة داخل المدرسة وذلك لتحقيق تكامل الجهود بين الأقسام لرفع كفاءة المعلمين.

- ضرورة أن تتصف إدارة المدرسة بالقدرة على المرونة وتقبل التغيرات التي تطرأ عليها نتيجة التغيرات العالمية المعاصرة.

- أن تؤمن إدارة المدرسة بالتحسن المستمر في أداء العمل داخلها وذلك لضمان الوصول بالمنتج إلى الموصفات العالمية.

إنشاء وحدات التخطيط الاستراتيجي في المناطق التعليمية

وتتشكل هذه الوحدات من قيادة مدرسية ومجموعة من المعلمين المحترفين وقيادات المجتمع والمنطقة التي توجد بها المدرسة ذات الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، **وتهتم بالآتي:**

- عقد لقاءات وأنشطة متنوعة مع أعضاء وقادة المجتمع من أجل مزيد من انفتاح المدرسة



- كلية العلوم الاجتماعية ، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود ، ٢٠١٣.
٢. رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤.
٣. السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة. ٢٠٠١، ص ٤٥.
٤. صفاء محمد شاهين، تطوير بعض العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإنسانية بالقاهرة، شعبة التربية، ٢٠٠٦.
٥. طارق طه ، الإدارة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٥٥.
٦. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد إدريس ، الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٤.
٧. عائض محمد أحمد حمادي الفقيه، أهم معوقات تنمية الإدارة التربوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة ذمار، اليمن، ٢٠٠٤.
٨. فليب سادلر ، القيادة ، ترجمة هدى فواد، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ٢٠٠٨ ، ص ١١.
٩. محمد حسنين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٠ ، ص ١٧.
١٠. مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، القاهرة، ٢٠٠٩ ، ص ٩.
١١. منى جرادات، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، ٢٠٠٢ ، ص ٨٢.
١٢. نورة بنت عائد حباب الشلوي، عوامل تفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المدارس الثانوية (بنات) بمحافظة (الخرج)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود، ٢٠١٥.
13. *Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes". Archives of Psychology. 140: 1-55.*
14. Potter, D. & Reynolds, D. & Chapman, C.;(2009), School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: "A

---

non-Hispanic women principals in  
Southern New Mexico". Dissertation  
Abstract International-  
AVol.62(3),P.869

Review of Research and Practice",  
School Leadership and Management  
,Vol. (22),No (3), P P.243-256.,

- 15.** Remondini, J .(2009) ."Leadership  
style and school climate: A  
comparison between Hispanic and