



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية

تطوير الإدارة التعليمية في دوله الكويت في ضوء

مدخل التخطيط الاستراتيجي

بحث مشتق من دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

إعداد

ريم حامد عبد الله العازمي

تحت إشراف

د/ دعاء لطفي عبد الرحمن
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة مدينة السادات

أ.د/ منى محمد الحرون
أستاذ أصول التربية ووكيل
كلية التربية لشئون التعليم والطلاب جامعة
مدينة السادات

٢٠٢١م - ١٤٤٣هـ

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على كيفية تطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة من إعداد الباحثة، تم تطبيقها على عينة قوامها (١١٢) من القيادات بمستويات الإدارة التعليمية العليا بوزارة التربية في دولة الكويت والإدارة التعليمية المتوسطة بالقطاعات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المنخفضة وخاصة البعد الرابع المراجعة والتقييم للوضع الراهن للخطة الاستراتيجية، وأن توافر متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة وخاصة المتطلبات المادية، وفي ضوء تلك النتائج قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: تطوير الإدارة التعليمية - مدخل التخطيط الاستراتيجي.

- مقدمة الدراسة

يشهد عالمنا اليوم العديد من التغيرات والتحولات في جميع الميادين وعلى كافة الأصعدة، ومنذ بداية القرن الحالي يواجه العالم تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبيرة، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة؛ الحكومية وغير الحكومية، وقد أدى ذلك إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات، مما تطلب توفير رؤية واضحة لما سيكون عليه العمل في المستقبل^(١).

وحيث إن التربية هي الأداة التي تبني الإنسان القادر على التعامل مع معطيات وخصوصيات الألفية الثالثة، لذا باتت من الضرورة أن يواكب هذه التغيرات والتحولات تطورات وإصلاحات في الميدان التربوي، واحتلت مسألة التطوير التربوي والإصلاح المدرسي مركز الصدارة في فكر التربويين وضمن أولوياتهم، وهدف هؤلاء إلى إحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي في كافة جوانبه، إلا أن الاهتمام الأكبر انصب على الإدارات التعليمية حيث إنها حجر الزاوية والركيزة الأساسية في عملية التطوير والتحديث، كما أنها الموجه الأساسي للعملية التعليمية فهي تقوم بوضع الخطط ورسم السياسات وتحديد أهداف النظام التعليمي.

(١) الغزالي، كرمة (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ص ١٥٧.

إن للإدارة التعليمية أهمية كبيرة في بيئة التعليم الأكاديمي في مختلف مراحلها، فهي ترتبط مع كافة عناصر المؤسسة التعليمية، وتساهم في تطور مستوى التعليم من خلال الحرص على تحديثه، وتطويره بشكل دائم، والسعي إلى الاستفادة من كافة الموارد التي تساعد في دعم العمل في القطاع التعليمي (١).

إن التخطيط الاستراتيجي المعاصر أصبح تخطيطاً متعدد الأبعاد والمستويات المرجعية والعلمية والمعرفية، يتسم بالاستمرارية انطلاقاً من وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة وصياغة الأهداف مع متابعة حثيثة أثناء التنفيذ للقيام بالتعديلات المطلوبة في المسار - الخطة - بغية الوصول إلى الغاية المنشودة البعيدة المدى، مع مراعاة الموارد المتاحة لتحقيق النتائج (٢).

مما سبق يتضح أن تفعيل مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارات التعليمية على نطاق واسع أصبح ضرورة، لأنه يهتم بالرؤية والرسالة والأهداف التي تتبناها الإدارات، كما يعمل على استثمار جميع الإمكانيات البشرية والمادية، والاستفادة من البيئة الخارجية سواء فرص متاحة أو مواجهة تحديات ومخاطر وكذلك يهتم بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ويضع عدة حلول لها (٣)، لكن يتطلب ذلك توافر قيادة فعالة تتوافق فيها مجموعة من الشروط كالمعرفة الجيدة بالتخطيط الاستراتيجي والمشاركة بشكل مباشر وفعال في عملياته، والسعي لتحقيق التطور، وعدم الرضا عن الوضع الراهن والتطلع المستمر إلى تحديث البرامج (٤).

- مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظومات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وبالتالي زيادة كفاءتها وفعاليتها ومخرجاتها وهذا ما يمكن تطبيقه على الإشراف التربوي بهدف تطويره وإحداث تغيير إيجابي في واقعه.

وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة ملحة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في المؤسسات التعليمية، حيث أصبح من أهم وسائل التطوير المستقبلية، إلا أن التقرير التربوي الصادر من اللجنة الوطنية لتطوير التعليم بالكويت اعتبر الإدارة التعليمية وراء الأزمة التعليمية في البلاد، واتهمها بالتسيب والفساد وعدم الانضباط وتخلى بعض قياداتها وموظفيها عن تحمل مسؤولياتهم، واهتزاز صورة المدرسة كمؤسسة تربوية، فضلاً عن ضعف عملية صنع القرار، وغياب الأسس البحثية وتضارب القرارات فيها، ولقد أرجع التقرير أهم أسباب تدهور التعليم في

(١) البحيري، خلف محمد (٢٠١٤). أسس تخطيط التعليم، القاهرة، دار الفجر، ص ٧٠-٧١.

(٢) Schram, A. (2014). Leadership, Strategic Planning and Strategic Management for Higher Education Institutions in Developing Countries. *World Business and Economics Research Conference: Auckland, New Zealand*, 34, 117-124, p 119.

(٣) ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٩٧.

(٤) مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠١١). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، ع ١٨، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٥٧-٢٥، ص ٣٢.

الكويت إلى غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية الطويلة الأجل في وزارة التربية ، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي ، وضعف الكفاءة السياسية لمتخذي القرار التربوي من الوزراء المتعاقبين (١).

وبعمل دراسة استطلاعية توصلت الباحثة إلى ضعف دراية مديري الإدارات التعليمية بأهمية مدخل التخطيط الاستراتيجي، والجمود الإداري في اتخاذ القرارات، بجانب ضعف التوعية بأهمية هذا المدخل في تحسين العملية الإدارية، وقلة الدورات التدريبية المقدمة لهم في هذا المجال، مع عدم وضع معايير محددة والكفاءات اللازمة لتولي المناصب الإدارية.

وتأتي هذه الدراسة لاقتناع الباحثة بأن التخطيط عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة من الوسائل والأساليب الهامة التي تحتاجها الإدارة التعليمية حتى تستطيع أن تنهض بالأعباء الكبيرة الملقة على عاتقها وتحقق المخرجات المنتظرة منها.

ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

- كيف يمكن تطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟
وتفرع من ذلك السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي؟

٢- ما ملامح الإدارة التعليمية في دولة الكويت؟

٣- ما واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت؟

٤- ما مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت؟

٥- ما التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟

- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في:

١- الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في:

• محاولة معالجة قضية هامة من منطلق أن الوضع التنموي لأي أمة لا بد للإدارة التعليمية من أن تلعب الدور الرئيس فيه؛ حيث لم يعد يُنظر إليها تلك النظرة

(١) الجريدة (٢٠٠٧). التقرير الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم، الكويت، ع ٢٨، بتاريخ ٢٦/٦/٢٠٠٧. متاح على: www.aljareeda.com، ص ٧.

التقليدية التي مفادها أنها "مؤسسة علمية" فقط، بل على أنها كذلك وبنفس الأهمية "مؤسسة اقتصادية".

- تناول موضوعا حيويًا وجانبًا أساسيًا في إنجاز العملية التربوية، وهي الإدارة التعليمية.

٢- الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في:

- تقديم تصورا لتطوير الادارة التعليمية يمكنها من التغلب علي السلبيات الموجودة، وأيضًا يمكنها من تحقيق الأهداف المأمولة من التعليم وتحقيق أفضل النتائج المأمولة منه.
- تقيد الدراسة الحالية القائمين على التعلّم العام بالكويت والاهتمام بالمدخل الادارية الحديثة لتطوير ممارساتها الادارية.

- منهج الدراسة وأداتها

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي بنمطه التحليلي ذلك لأنه يلائم طبيعة الدراسة وأهدافها، وطريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثة القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، فهو وصفي من خلال التعرف على مفهوم مدخل التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات المرتبطة به، والوقوف على خصائص مدخل التخطيط الاستراتيجي وأهدافه، وتحديد أهمية مدخل التخطيط الاستراتيجي وفوائده، وتحديد مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية، وعرض للعلاقة التخطيط الاستراتيجي بمدخل التخطيط التربوي الأخرى، وتناول عمليات مدخل التخطيط الاستراتيجي، وتحديد معوقات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية. وتحليلي للتعرف على واقع مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية بدولة الكويت واتجاهات هذه الإدارة نحوه ومدى ممارستهم له. وتحديد متطلباته. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة المنهج المستخدم وأهداف الدراسة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

اقتصرت مجتمع الدراسة الحالية على عدد (١٣١) من القيادات بمستويات الإدارة التعليمية العليا بوزارة التربية في دولة الكويت والإدارة التعليمية المتوسطة بالقطاعات التعليمية وعددها (٦) قطاعات وإدارات في دولة الكويت وهي (منطقة الاحمدي التعليمية - منطقة حولي التعليمية - منطقة العاصمة التعليمية - منطقة الفروانية التعليمية - منطقة مبارك الكبير التعليمية - منطقة الجهراء

التعليمية)، ولقد تم الاستجابة على استبانة الدراسة من قبل (١١٢) قيادة تعليمية حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب وبنسبة مئوية تقدر بـ (٨٥,٤ %).

- حدود الدراسة.

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** واقع الإدارة التعليمية، والمشكلات التي تواجهها، ومتطلبات مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- **حدود بشرية:** ستطبق الدراسة على وكلاء وزارة التربية، ومراقبي التعليم ومديري المناطق التعليمية وعددهم إجمالاً (١٣١) في دولة الكويت.
- **حدود مكانية:** سيقنصر تطبيق الدراسة على القيادات بمستويات الإدارة التعليمية العليا بوزارة التربية في دولة الكويت والإدارة التعليمية المتوسطة بالقطاعات التعليمية وعددها (٦) قطاعات وإدارات في دولة الكويت وهي (منطقة الاحمدي التعليمية - منطقة حولي التعليمية - منطقة العاصمة التعليمية - منطقة الفروانية التعليمية - منطقة مبارك الكبير التعليمية - منطقة الجهراء التعليمية).
- **حدود زمنية:** تطبق أداة الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

- خطوات الدراسة:

لتنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولت الموضوع وفق الخطوات التالية:

١- الإطار النظري ويتضمن:

- أ- الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي:
 - ب- ملامح الإدارة التعليمية في دولة الكويت:
 - ٢- الدراسة الميدانية : منهاجيتها - نتائجها
 - ٣- التصور المقترح لتفعيل مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية بالكويت.
- ويتم اتباع الإجراءات التالية لتنفيذ الخطوات السابقة:
- ١- الاطلاع على الأدبيات والبحوث والمقالات والدراسات التي تناولت مدخل التخطيط الاستراتيجي والإدارة التعليمية.
 - ٢- التأسيس النظري لقضايا وموضوعات الدراسة.
 - ٣- وصف وتحليل واقع الإدارة التعليمية، والمعوقات التي تواجهها، ومتطلبات تحقيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية بالكويت.

- ٤- إعداد اداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تشمل (الواقع- المعوقات - المتطلبات) يتم تطبيقها على عينة الدراسة وهم عدد (١٣١) من القيادات بمستويات الإدارة التعليمية العليا بوزارة التربية في دولة الكويت والإدارة التعليمية المتوسطة بالقطاعات التعليمية.
- ٥- حساب الصدق والثبات للاستبانة.
- ٦- تحليل النتائج وتفسيرها.
- ٧- وضع التصور المقترح وذلك في ضوء ما أسفرت عنه النتائج.

- الإطار النظري للدراسة:

أولاً الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الجيد اليوم من أولى العمليات الإدارية المهمة للمؤسسات المعاصرة، والتي تسعى ليس فقط لتحقيق أهدافها الراهنة، بل للحفاظ على كينونتها ووضعها التنافسي بين المؤسسات المناظرة الأخرى، كما تستند المؤسسات المعاصرة من السياسات التي يرسمها ذلك التخطيط الجيد على المدى المستقبلي الطويل، وفي مواجهة تعقد الأنظمة والإجراءات الإدارية الحالية والتي تتشابه في إدارتها العديد من التغيرات والتعقيدات والأزمات، وتنشعب في تحقيقها الوسائل والأبعاد وتتعدد في استيفائها الإمكانيات والموارد.

- ماهية مدخل التخطيط الاستراتيجي.

يعد التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل منظم، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، وبالتالي ينفذ التخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث إنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، وتوفير المتطلبات المادية والبشرية لتحقيق غايات هذا العمل^(١).

ويمثل مدخل التخطيط الاستراتيجي فكراً جديداً في التخطيط التربوي، يتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة، وعلى ذلك ينبغي وصف وتحليل هذا الفكر في التخطيط من خلال رؤى متعددة؛ ومن هذا المنطلق تم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في الكتابات التربوية المتخصصة والمختلفة، والتي تناولت هذا الأسلوب على النحو التالي:

وقد يُعرف مدخل التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط، يُرى أنها تغطي الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي، وهي^(٢):

(١) السكارنة، بلال خلف (٢٠١٥). *التخطيط الاستراتيجي*، عمان، دار المسيرة، ص ١٣.
(٢) المربع، صالح بن سعد (٢٠١٣). *التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل*، مجلة *الأمن والحياة*، ع ٣٧٧، سبتمبر، ١-٣٢، ص ١٦.

١- **مستقبلية القرارات الحالية:** حيث إن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل؛ وذلك لإيجاد أساس يُمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه.

٢- **التخطيط كعملية؛** فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

٣- **التخطيط كفلسفة؛** فالتخطيط يعد اتجاهاً وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهام المستقبل، كما أنه يُركز أيضاً على استمرارية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

٤- **التخطيط كبناء؛** فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

كما يمثل التخطيط الاستراتيجي عملية تحديد للأهداف طويلة الأمد للمؤسسة ومتابعتها في ضوء الموارد المتوقع أن تتاح لها، ووضع الرؤية المستقبلية في ضوء الظروف الداخلية، والخارجية للمؤسسة، وصياغة الأهداف المناسبة في ضوء الرؤية الموضوعية، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المخططة بتدرج وتوازن بحسب الأولويات المحددة، والإمكانيات المتاحة لإحداث التطوير والجودة المنشودة^(١).

كما يعرف بأنه المنهجية والعملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الانتقال من مجرد التفكير في العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق توجيهاً فعالاً بصورة أفضل للمؤسسة،

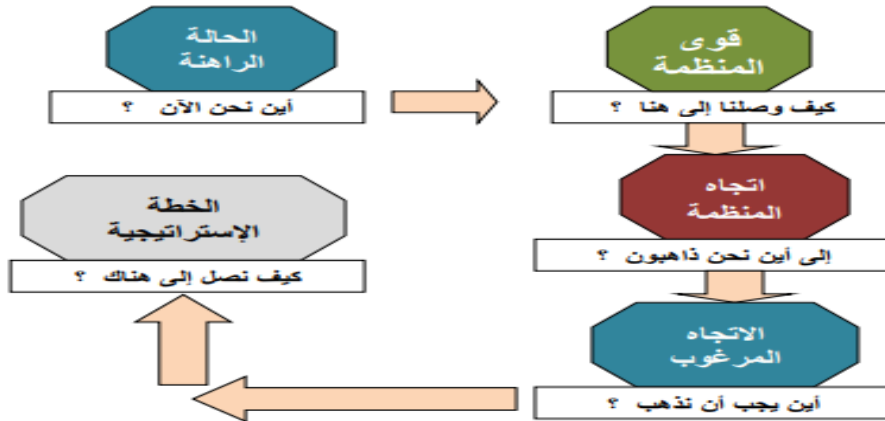
(1) Sirat, M. B. (2010). Strategic planning directions of Malaysia's higher education: university autonomy in the midst of political uncertainties. *Higher Education* (00181560), 59(4), 461-473. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9259-0>, p 466.

وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي، وفي الوقت نفسه إدراك الموقع الذي تقف فيه المؤسسة (١).

بينما يعرفه البعض بأنه صنع الخيارات وعملية مصممة لدعم القادة في كونهم مهتمين بأهدافهم وأساليب عملهم، وهو أداة إدارية حكيمة توضع في أيدي القادة لتحقيق أهداف مؤسساتهم بشكل منظم وعلى مدى مستقبلي بعيد نسبياً (٢).

ويرى كل من المعلوي والمعلوي (٢٠١٩) (٣) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الاستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام.

ومن ثم يتضمن مدخل التخطيط الاستراتيجي كافة الأنشطة الإدارية المعنية بتحليل الفجوة بين موارد وإمكانيات المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، بغرض سد هذه الفجوة وتحقيق الملاءمة والتوافق الاستراتيجي (٤).



شكل (١) منهجية عمل مدخل التخطيط الاستراتيجي (٥)

ويتضح مما سبق، تركيز الدراسات السابقة في تعريفها للتخطيط الاستراتيجي على أنه نشاط يرتبط بفترة زمنية مقبلة ومستقبلية ولكن يستند بشكل تام على الموارد المتاحة الحالية والوضع

(١) المصري، مصطفى أحمد (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي " مفهوم التخطيط – أنواع التخطيط – تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي

– الإحصاء والتنبؤ – الخطة الاستراتيجية"، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، ص ١٨٣.

(٢) محمد، جمال عبدالله (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المعزز للنشر، ص ٥٢.

(٣) المعلوي، سعيد جندب، والمعلوي، صالح جندب (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين، المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر.

(٤) محمود، يحيى قطان (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص ٢٦١.

(٥) محمد، جمال عبدالله (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ٥٢.

الراهن للمنظمة، وما تتضمنه بيئتها الداخلية والخارجية بدقة وأهمية رصدها وتحقيق المواءمة المؤسسية بينها، والعمل اكتشاف فرص جديدة للمؤسسة واستغلالها ورسم أهداف أكثر عمقا وتكوين برامج وآليات مرنة للعمل في ضوء سياسات استراتيجية واضحة.

ويعرف مدخل التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه:

يعبر عن دراسة واقع الأداء الإداري التعليمية بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل الأفضل، وذلك في مستويات الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت.

- التطور الفكري والتاريخي لمدخل التخطيط الاستراتيجي.

تاريخياً بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة استراتيجية من الكلمة الإغريقية " Stratos " التي تعني " Army " أي الجيش، والجزء الثاني Agein ، ومعناها To Lead ، أي القيادة Strategos في أثينا القديمة، التي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشئت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (٥٠٩) قبل الميلاد، كما أن الاستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية، وتحدد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب، من خلال إجراء الملاءمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب^(١).

ومما سبق يتضح أنه ومع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين تغير مفهوم مدخل التخطيط الاستراتيجي وتحول من مفهوم يعبر عن التخطيط العسكري إلى مفهوم أعم وأشمل يعبر عن التخطيط لأي مجال من مجالات الحياة.

- خصائص مدخل التخطيط الاستراتيجي.

ينطلق مدخل التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى، ومن ثم يتصف مدخل التخطيط الاستراتيجي بأنه^(٢):

- يعد عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو تكوين الميزة التنافسية للمؤسسة.

(١) الكرخي، مجيد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الدوحة، مطبعة الريان، ص ١٦.
(٢) المجلاد، أحمد بن كباد (٢٠٢٠). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ع ٥، أكتوبر، ٢ - ٣٤، ص ١٨.

- يسعى إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الإستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتا، وأكثر تغيرا وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها.

- يحقق مدخل التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

ثانيا : ملامح الإدارة التعليمية بدولة الكويت

تأثرت أنشطة الإدارة التعليمية في شتى بلاد العالم بقوى جديدة وعدد من الظواهر مثل التكنولوجيا، والعوامل السكانية والاقتصادية، والانفجار المعرفي ، والعقائد الأيدلوجية ، والضغوط الاجتماعية، والتيارات الفكرية والعلمية والتربوية، والتي بالضرورة تدفع الإدارة التعليمية دائما إلى البحث عن الأفضل، وأصبح لزاما عليها أن تتغير وتتطور وتلبي احتياجات المدرسة الحديثة، ومما لا شك فيه أيضا إن الإدارة التعليمية هي أساس أي تطور وتجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه وتطوير المجتمع وتميمته بشكل شامل، وأنها أصبحت علما له أصوله وفلسفته وقواعده وأساليبه وطرائقه، ولم تعد تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية، وأنها تعاني من الكثير من المشكلات والعقبات والأزمات الراهنة والتي تتطلب سرعة التشخيص ووضع آليات التطوير والتحديث.

- ماهية الإدارة التعليمية ووظائفها (Educational Administration):

هناك التعريفات الكثيرة للإدارة التعليمية والتي تحاول جاهدا توضيح ما تشتمله من عمليات وإجراءات، حيث يرى كل من مطاوع وحسن^(١) أنها مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة: الإدارة على المستوى القومي (وزارة المعارف)، والمستوى المحلي (إدارة التعليم)، المستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية)، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة في التربية، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها، وينظر إلى الإدارة من خلال كونها وظائف ومكونات.

وتعرف الإدارة التعليمية الاستراتيجية بأنها مجموعة الوسائل الهادفة والمطبقة من قبل كافة المستويات الإدارية في المحيط التعليمي، والهدف منها وضع الاستراتيجيات المتشعبة وطويلة المدى التي تساعد في نجاح تحقيق الأهداف التعليمية^(٢).

(١) مطاوع، ابراهيم عصمت، وحسن، أمينة أحمد حسن (١٩٨٠). *الأصول الإدارية للتربية*، القاهرة، دار المعارف للنشر والتوزيع، ص ١٧٣.
(٢) بريدي، ماجريت وآخرون (٢٠٠٦). *الإدارة التعليمية: الاستراتيجية-الجودة-الموارد*، ترجمة: بهاء شاهين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص ٩٥.

في حين تعرّف بأنها مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى التحكم بالنظام الإداري التعليمي بشكل عام وخاص وفقاً للنصوص، والأنظمة المتبعة في مؤسسات التعليم المختلفة^(١).
وعرض صالح^(٢) اتجاه استراتيجي لتعريف الإدارة التعليمية بأنها عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم.
وتعرف الباحثة الإدارة التعليمية في هذه الدراسة إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية والفنية المتداخلة التي تتكامل فيها بينما، ويتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية لخدمة التربية والتعليم وتحقيق الأهداف الأساسية من التعليم. وتشمل الإدارة التعليمية في هذه الدراسة فئة الإدارة العليا ممثلة بوزارة التربية والتعليم، والإدارة الوسطى ممثلة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

- المشكلات التي تعاني منها الإدارة التعليمية بدولة الكويت.

تتضح أهمية توظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي في تقديم حولا مناسبة للمشكلات الإدارية التعليمية التي ترتبط بضعف الإدارة التعليمية والمدرسية، حيث أشار القرني (٢٠١٨)^(٣) إلى أنه تعتبر الإدارة التعليمية وراء الأزمات التعليمية في الكويت، حيث أتهم تقرير تربوي صادر من اللجنة الوطنية لتطوير التعليم الإدارة التعليمية بالكويت بالتسيب والفساد وعدم الانضباط وتخلى بعض قياداتها وموظفيها عن تحمل مسؤولياتهم، واهتزاز صورة المدرسة كمؤسسة تربية، فضلاً عن ضعف عملية صناع القرار وغياب الأسس البحثية وتضارب القرارات فيها، ولقد أرجع التقرير أهم أسباب تدهور التعليم في الكويت إلى غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية الطويلة الأجل في وزارة التربية، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي.

وكذلك ضعف الكفاءة السياسية لمتخذي القرار التربوي من الوزراء المتعاقبين، بالإضافة إلى عيوب السلم التعليمي الذي لا يرتبط بمراحل النمو ولا يتوافق مع الأنظمة الشائعة عربياً وعالمياً، فضلاً عن عدم المرونة حيث لا يسمح بتخطي الصفوف بالنسبة للطلبة المتفوقين الأمر أدى إلى فقدان طلبة الكويت القدرة على المنافسة العالمية^(٤).

(١) محمود، محمد صبري، والبحيري، السيد السيد (٢٠٠٧). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب، ص ٤٩.

(٢) صالح، يوسف محمد (٢٠١٦). دور الإدارة التربوية والتخطيط التربوي في التنمية البشرية، المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم التربوية بجامعة حرش التربية والمجتمع: الحاضر والمستقبل، الأردن، ٦٢-٩٨، ص ٧٧.

(٣) القرني، عبد الخالق محمد مانع (٢٠١٨). تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج ٣، ع ٣، ١٥٨ - ١٨٢، ص ١٦٩.

(٤) العجمي، فهد خميس محمد، وجمال الدين، أحمد ثابت (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ١٨٨، يونيو، ١٥٦ - ١٧١، ص ١٦٣.

هذا فيما يخص الإدارة التعليمية المركزية (الوزارة) ومشكلاتها، أما عن الإدارة التعليمية فهي تعج بالنواقص والملاحظات السلبية بما يؤكد على الضعف الإداري في هذا القطاع، كما إن الإدارة التعليمية تعبر عن الجهود الفنية والإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه لتنظيم العلاقات داخل المدرسة بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. ولكن أشكال ضعف الإدارة المدرسية في مدارس الكويت كثيرة وينتج عنها معوقات فنية وإدارية تعيق العملية التعليمية داخل المدرسة.

- مبررات ومقترحات تطوير الإدارة التعليمية.

أصبحت أنشطة تطوير الإدارة أمراً حتمياً بل ضرورياً في جميع المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها في جميع دول العالم ولهذا يطلق على عصرنا الحالي عصر الإدارة (Administration Age)، وهناك شعوراً واعتقاداً عاماً بأهميتها في تصريف شؤون الحياة وفي تحقيق أهداف المجتمع وأفراده، وإذا كان تقدم المجتمعات وتطورها يتوقف غالباً على مدى تقدم نظم الإدارة المختلفة وتطورها فإن ذلك يتوقف بالمقام الأول على مدى التقدم الحاصل في مجال الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها الإدارية^(١).

وقد اقترح العزري (٢٠١١) (٢) تصور لتطوير العمليات الإدارية للإدارة التعليمية بمستوياتها الإدارية المختلفة بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، على أنها نموذج إداري متكامل لخدمة العملية التعليمية، يشمل جميع العناصر والأنشطة والوظائف والعمليات على شكل سلسلة مترابطة بحيث أي خلل في أي حلقة منها تعتبر نقطة قصور تؤثر في جودة وفاعلية أداء الإدارة التعليمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

أ. **التخطيط:** يعد التخطيط أحد أهم العناصر الرئيسية لتطوير الإدارة التعليمية، لما يوفره التخطيط من تحديد للأهداف الرئيسية، وتحديد خطوات العمل لتحقيق الأهداف، ويمثل الخطوط الرئيسية التي توجه أداء الإدارة التعليمية. ويمكن اقتراح اتخاذ الآليات والإجراءات الآتية:

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية حاضراً ومستقبلاً، من خلال تحليل جوانب القوة والضعف في ضوء ما تواجهه من فرص وتحديات في بيئتها الداخلية والخارجية.
٢. تبني التخطيط الإلكتروني القائم على المعلومات الرقمية دائمة التدفق وذلك من خلال تعميم البوابة التعليمية وتفعيلها لجميع المناطق التعليمية بالسلطنة.
- ب. **التنظيم:** تعتبر عملية التنظيم من العمليات الإدارية الأساسية لإدارة التعليم بنجاح وفاعلية، فمن خلال عملية التنظيم يتم تقسيم العمل، والمهام والمسؤوليات وإسنادها إلى أفراد وسلطات تنفذ سياسات المؤسسة التعليمي. ويمكن اقتراح اتخاذ الآليات والإجراءات الآتية:

(١) مرسي، محمد منير (٢٠١٠). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ص ١٣٨.
(٢) العزري، محمود بن محمد بن علي (٢٠١١). تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، س ٣٣، ع ١٢٤، مارس، ٩١ - ١٠٩، ص ٩٨.

- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات الإدارة التعليمية يسهل وضع الهيكل التنظيمي المناسب، ويكون ذلك من خلال وجود توصيف وظيفي واضح لكل وظائف النظام التعليمي.

- إضافة دوائر وأقسام جديدة، تتلاءم مع الاتجاهات العالمية في الإدارة التعليمية المعاصرة، وذلك من خلال وضع إستراتيجيات مشتركة مع الدوائر المختلفة لتنظيم المعرفة ونشرها عبر البريد الإلكتروني.

ج. التدريب: يعد التدريب المستمر من أهم متطلبات نجاح أداء الإدارة التعليمية، بحيث يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في الإدارة التعليمية وكافة العاملين فيها. ويمكن اقتراح اتخاذ الآليات والإجراءات الآتية⁽¹⁾:

* إعداد برامج تدريبية متكاملة بناء على الأهداف والخطط التدريبية المبنية على احتياجات المستفيدين من العملية التدريبية على أن تشمل على برامج تحديد الإداريين المطلوب إلحاقهم بدورات تدريبية حسب المتطلبات الميدانية واحتياجاتهم التدريبية.

* دعم تفويض السلطة على جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بحيث يمكن إعداد صف ثان من القيادات، ويتم ذلك من خلال ممارسة المهام والمسؤوليات في الواقع التنفيذي الفعلي وبما يوفر فرص تنمية مهاراتهم القيادية بشكل مستمر.

د. التقييم والرقابة: يعتمد التطبيق الفعال لعملية التقييم والرقابة بالإدارة التعليمية المعاصرة على استخدام نظم تقييم ورقابة تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات التي تتسم بالكفاءة والفعالية بهدف الوقاية من الأخطاء من خلال تعميمها بمجرد حدوثها مع وضع برنامج يضمن تفادي تلك الأخطاء مرة أخرى. ويمكن اقتراح اتخاذ الآليات والإجراءات الآتية:

- تفعيل عملية التقييم والرقابة الداخلية والخارجية والمتابعة المستمرة لعملية التعليم والتعلم من قبل الإدارة المدرسية والمسؤولين بوزارة التربية والتعليم وبالمديريات العامة في المناطق التعليمية، ويتحقق ذلك من خلال إلغاء عملية التفتيش التي كانت سائدة لقيامها على تصيد الأخطاء، واستبدالها بالرقابة الوقائية الفردية والجماعية⁽²⁾.

و. القيادة التعليمية: تعد القيادة فن القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى تحقيق الأهداف، والقيادة التعليمية بفئاتها المختلفة فئة الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية تلعب أهمية عظمى للارتقاء بجوانب العملية الإدارية

(1) القتيبة، عائشة بنت حمد بن علي (٢٠١٨). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي للعاملين بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان، ص ٧٧.

(2) Schram, A. (2014). Leadership, Strategic Planning and Strategic Management for Higher Education Institutions in Developing Countries. *World Business and Economics Research Conference: Auckland*, New Zealand, 34, 117-124.

فهي معياراً مهماً يتوقف عليه نجاح أي تنظيم إداري وتطوره. وفي ضوء ما سبق فإن الإجراءات والممارسات التي ينبغي علي القائد التعليمي إتباعها.

– أهمية توظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت.

حيث أوضح المطيري (٢٠١٩) ^(١) أن التخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسة على علم ودراية بنقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل من العاملين بها، وبالتالي تعمل على تحقيق رغبات جميع العاملين بها وتحقيق التوازن، وأن جمع المعلومات قبل الأزمة يسهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب، مع معاقبة المخطئ والمقصر عن تنفيذ دوره في مواجهة الأزمة، تقويم الخطة والتعرف على نتائجها يتم بعد الانتهاء من حل الأزمة والتخلص من جميع العقبات، ويتم من خلال مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بالأهداف التي وضعتها المدرسة عند عمل الخطة الاستراتيجية.

وتتص الأهداف الاستراتيجية المنشود تحقيقها من خلال وزارة التربية لدولة الكويت على أن النظام التربوي يسعى لبناء الأفراد الكويتيين وفق المنهج العلمي في التفكير النقدي، وتنمية قدراتهم في التواصل، والعمل التشاركي في مختلف المراحل الدراسية لاستيعاب الأساليب العلمية وتطبيقاتها العملية حتى الوصول إلى مرحلة التجديد والإبداع، بهدف صقل شخصية الطلاب، وتنمية قدراتهم الفكرية، وتزويدهم بالمعارف الضرورية، وتكوين اتجاهات ايجابية نحو التعلم مدى الحياة، ورفع وعي المتعلمين بأهمية العولمة و تكنولوجيا الاتصالات، والتفاعل الايجابي مع الثقافات الأخرى. ^(٢)

– إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

يتناول هذا الفصل إجراءات الجانب الميداني للدراسة، حيث أهداف الجانب الميداني للدراسة، ومنهج الدراسة الميدانية، وتصميم أداة الدراسة وإعدادها، وصدق وثبات الاستبانة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ونتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

أولاً: إجراءات الجانب الميداني للدراسة:

(١) أهداف الجانب الميداني للدراسة:

– معرفة واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت.

(٢) المطيري، حربي الحميدي محسن (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء تحديات مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ٨٤.

(2) UNESCO-IBE (2011), *World Data On Education (Kuwait)*, 7th edition, p.1

- دراسة مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة
بوزارة التربية في دولة الكويت.

- بناء تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

(٢) منهج الدراسة الميدانية:

وتستخدم الباحثة الشق الوصفي للتعرف على مفهوم مدخل التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات المرتبطة به، والوقوف على خصائص مدخل التخطيط الاستراتيجي وأهدافه، وتحديد أهمية مدخل التخطيط الاستراتيجي وفوائده، وتحديد مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية، وعرض للعلاقة التخطيط الاستراتيجي بمدخل التخطيط التربوي الأخرى، وتناول عمليات مدخل التخطيط الاستراتيجي، وتحديد معوقات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية، وشقه التحليلي للتعرف على واقع مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية بدولة الكويت واتجاهات هذه الإدارة نحوه ومدى ممارستهم له. وتحديد متطلباته. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة لمعالجة الجوانب التحليلية في الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة المنهج المستخدم وأهداف الدراسة.

(٣) تصميم أداة الدراسة وإعدادها:

ولتحقيق أهداف الدراسة قد تم إعداد استبانة تطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وتهدف الاستبانة إلى تحديد واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت، ومستوى توافر كلا من متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي.

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين هما:-

الجزء الأول: يتعلق ببعض البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة من القيادات الإدارية بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت، وهي: الاسم (اختياري)، والنوع (ذكور - إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس/ ليسانس - دراسات عليا)، وسنوات الخبرة لديك في العمل الإداري (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، ويتبع مستوى الإدارة التعليمية (العليا - المتوسطة).

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبانة وهي كما يلي:

المحور الأول: واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت، ومستويات الاستجابة له بدرجة التطبيق: (كبيرة - متوسطة - قليلة)، وتضمن (٣٠) عبارة موزعة على الأبعاد الخاصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي الآتية:

البعد الأول: إجراء التحليل البيئي الداخلي للمؤسسة باستخدام أسلوب SWOT: وتكون من (٨) عبارات.

البعد الثاني: وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وأهداف استراتيجية: وتكون من (٧) عبارات.

البعد الثالث: تصميم وتفعيل أنشطة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية السنوية: وتكون من (٨) عبارات.

البعد الرابع: المراجعة والتقييم للوضع الراهن للخطة الاستراتيجية: وتكون من (٧) عبارات.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت، ومستويات الاستجابة له بدرجة التوافر: (كبيرة - متوسطة - قليلة)، وتضمن (٢٤) عبارة موزعة على الأبعاد الخاصة بمتطلبات التوظيف السليم لمدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإدارة التعليمية الآتية:

البعد الأول: متطلبات إدارية للتخطيط الاستراتيجي: وتكون من (٨) عبارات.

البعد الثاني: متطلبات بشرية للتخطيط الاستراتيجي: وتكون من (٨) عبارات.

البعد الثالث: متطلبات مادية للتخطيط الاستراتيجي: وتكون من (٨) عبارات.

المحور الثالث: معوقات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت، ومستويات الاستجابة له بدرجة التواجد: (كبيرة - متوسطة - قليلة)، وتضمن (٢٢) عبارة موزعة على الأبعاد الخاصة بمعوقات التوظيف السليم لمدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإدارة التعليمية الآتية:

البعد الأول: معوقات تنظيمية للتخطيط الاستراتيجي: وتكون من (٦) عبارات.

البعد الثاني: معوقات بشرية للتخطيط الاستراتيجي: وتكون من (٥) عبارات.

البعد الثالث: معوقات تقنية للتخطيط الاستراتيجي: وتكون من (٥) عبارات.

البعد الرابع: معوقات مادية للتخطيط الاستراتيجي: وتكون من (٦) عبارات.

ومن ثم تكونت الاستبانة إجمالاً من (٧٦) عبارة مقسمة على محاورها وأبعادها سألقة الذكر، حيث يتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة المتوفرة يختار أفراد العينة إحداهما كل حسب وجهة نظره.

(٥) مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصر مجتمع الدراسة الحالية على عدد (١٣١) من القيادات بمستويات الإدارة التعليمية العليا بوزارة التربية في دولة الكويت والإدارة التعليمية المتوسطة بالقطاعات التعليمية وعددها (٦) قطاعات وإدارات في دولة الكويت وهي (منطقة الاحمدي التعليمية - منطقة حولي التعليمية - منطقة العاصمة التعليمية - منطقة الفروانية التعليمية - منطقة مبارك الكبير التعليمية - منطقة الجهراء التعليمية)، ولقد تم الاستجابة على استبانة الدراسة من قبل (١١٢) قيادة تعليمية حيث مثلوا مجتمع

الدراسة الحالية بشكل مناسب وبنسبة مئوية تقدر بـ (٨٥,٤ ٪)، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي بشكل ملائم، ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها التصنيفية.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

١. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي والذي نص على: " ما واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت؟":
جدول (١) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمعة للمحور الأول بالاستبانة واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت.

رقم	الدالة الكيفية	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التطبيق			النسب التكرارية المئوية	البعد
					كبيرة	متوسطة	قليلة		
دالة (٤٠٧) عند مستوى (٠,٠٥)	قليلة	٤	٤٩ ٪	١١,٨	٩٨	٢٢٤	٥٧٤	ك	البعد الأول: إجراء التحليل البيئي الداخلي للمؤسسة باستخدام أسلوب SWOT
					١١	٢٥	٦٤	٪	
دالة (١٣٩) عند مستوى (٠,٠٥)	قليلة	٢	٥٥,٤ ٪	١١,٦	١٤١	٢٣٦	٤٠٧	ك	البعد الثاني: وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وأهداف استراتيجية
					١٨	٣٠	٥٢	٪	
دالة (٢٩٤) عند مستوى (٠,٠٥)	قليلة	٣	٥٢,١ ٪	١٢,٥	١٤٦	٢١٢	٥٣٨	ك	البعد الثالث: تصميم وتفعيل أنشطة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية السنوية
					١٦	٢٤	٦٠	٪	
دالة (١٨٩) عند مستوى (٠,٠٥)	متوسطة	١	٥٦,٥ ٪	١١,٩	٢٠١	١٤٣	٤٤٠	ك	البعد الرابع: المراجعة والتقييم للوضع الراهن للخطة الاستراتيجية
					٢٦	١٨	٥٦	٪	
دالة (٩٦٦) عند مستوى (٠,٠٥)	قليلة	--	٥٣ ٪	٤٧,٧	٥٨٦	٨١٥	١٩٥٩	ك	المحور الأول ككل
					١٧	٢٥	٥٨	٪	

* قيم كا ٢٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩

ويتضح من الجدول السابق حصول المحور ككل على متوسط حسابي "٤٧,٧"، ووزن نسبي "٥٣ ٪" وذلك يمثل مستوى استجابة "قليلة"، كما جاء البعد الرابع المراجعة والتقييم للوضع الراهن للخطة الاستراتيجية في الرتبة الأولى بواقع وزن نسبي "٥٦,٥ ٪"، يليه في الرتبة الثانية البعد الثاني وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وأهداف استراتيجية بواقع وزن نسبي "٥٥,٤ ٪"، وفي الرتبة الثالثة البعد الثالث تصميم وتفعيل أنشطة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية السنوية بواقع وزن نسبي "٥٢,١ ٪"، يليه في الرتبة الرابعة والأخيرة البعد الأول إجراء التحليل البيئي الداخلي للمؤسسة باستخدام أسلوب SWOT بواقع وزن نسبي "٤٩ ٪".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكل الأبعاد بالمحور دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للمحور ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة " قليلة "، أي أن واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المنخفضة.

٢. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي والذي نص على: " ما مدى توافر متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت؟":

جدول (٢) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمع للبحر الثاني بالاستبانة متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت.

البيد	النسب المئوية التكرارات	مستويات الاستجابة درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	الدلالة الكيفية	كا
		كبيرة	متوسطة	قليلة					
البيد الأول: متطلبات إدارية للتخطيط الاستراتيجي	ك	١١٧	٢١٠	٥٠٩	١٣	٥٤,٣ %	٣	قليلة	دالة (٢٢٤) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٢٠	٢٣	٥٧					
البيد الثاني: متطلبات بشرية للتخطيط الاستراتيجي	ك	٤٤٢	٢٢٥	٢٢٩	١٧,٩	٧٤,٦ %	٢	متوسطة	دالة (١٠٣) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٤٩	٢٥	٢٦					
البيد الثالث: متطلبات مادية للتخطيط الاستراتيجي	ك	٧١٤	٢٤	١٥٨	٢٠,٩	٨٧,٤ %	١	كبيرة	دالة (٨٩٦) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٨٠	٢	١٨					
المحور الثاني ككل	ك	١٢٧٣	٤٥٩	٨٩٦	٥١,٤	٧١,٤ %	--	متوسطة	دالة (٣٧٨) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٤٨	١٧	٣٥					

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥.٩٩

ويتضح من الجدول السابق حصول المحور ككل على متوسط حسابي "٥١.٤"، ووزن نسبي " ٧١.٤ %" وذلك يمثل مستوى استجابة " متوسطة "، كما جاء البعد الثالث متطلبات مادية للتخطيط الاستراتيجي في الرتبة الأولى بواقع وزن نسبي " ٨٧.٤ %"، يليه في الرتبة الثانية البعد الثاني متطلبات بشرية للتخطيط الاستراتيجي بواقع وزن نسبي " ٧٤.٦ %"، وفي الرتبة الأخيرة البعد الأول متطلبات إدارية للتخطيط الاستراتيجي بواقع وزن نسبي " ٥٤.٣ %".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكل الأبعاد بالمحور دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة

الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للمحور ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة "متوسطة"، أي أن توافر متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة.

٣. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي والذي نص على: "ما مدى توافر معوقات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت؟":

جدول (٣) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمعة للمحور الثالث بالاستبانة توافر معوقات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت.

٢٤	الدالة الكيفية	الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التواجد			النسب التكرارات النسبية	البعد
					قليلة	متوسطة	كبيرة		
دالة (٨٩,٥) عند مستوى (٠,٠٥)	متوسطة	٣	٧٢,٦ %	١٣,١	٢١١	١٣١	٣٣٠	ك	البعد الأول: معوقات تنظيمية للتخطيط الاستراتيجي
					٣٢	١٩	٤٩	%	
دالة (٣٣٩) عند مستوى (٠,٠٥)	كبيرة	٢	٨٦,٦ %	١٢,٩	٥٤	١١٧	٣٨٩	ك	البعد الثاني: معوقات بشرية للتخطيط الاستراتيجي
					١٠	٢١	٦٩	%	
دالة (٤٨٣) عند مستوى (٠,٠٥)	كبيرة	١	٨٨,٣ %	١٣,٣	٦٨	٦٠	٤٣٢	ك	البعد الثالث: معوقات تقنية للتخطيط الاستراتيجي
					١٢	١١	٧٧	%	
دالة (٢٧٦) عند مستوى (٠,٠٥)	قليلة	٤	٥٢,٥ %	٩,٤٦	٤٢٦	١٠٥	١٤١	ك	البعد الرابع: معوقات مادية للتخطيط الاستراتيجي
					٦٣	١٦	٢١	%	
دالة (٤٧٧) عند مستوى (٠,٠٥)	متوسطة	--	٧٣,٩ %	٤٨,٨	٧٥٩	٤١٣	١٢٩٢	ك	المحور الثالث ككل
					٣١	١٧	٥٢	%	

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥.٩٩

ويتضح من الجدول السابق حصول المحور ككل على متوسط حسابي "٤٨.٨"، ووزن نسبي ٧٣.٩% وذلك يمثل مستوى استجابة "متوسطة"، كما جاء البعد الثالث معوقات تقنية للتخطيط الاستراتيجي في الرتبة الأولى بواقع وزن نسبي "٨٨.٣%"، يليه في الرتبة الثانية الثاني معوقات بشرية للتخطيط الاستراتيجي بواقع وزن نسبي "٨٦.٦%"، وفي الرتبة الثالثة البعد الأول معوقات تنظيمية للتخطيط الاستراتيجي بواقع وزن نسبي "٧٢.٦%"، وفي الرتبة الأخيرة البعد الرابع معوقات مادية للتخطيط الاستراتيجي بواقع وزن نسبي "٥٢.٥%".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكل الأبعاد بالمحور دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالموضع بالجدول السابق، وجاءت الدلالة

الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للمحور ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة "متوسطة"، أي أن واقع تواجد معوقات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة.

- التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي:

في ضوء التحليلات النظرية ونتائج الدراسة الميدانية، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج في الفصل السابق ترتبط بالجانبين النظري والميداني حول واقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت ومدى توافر متطلبات ومعوقات التطبيق، وذلك وصولاً إلى الإجابة عن السؤال الخامس والأخير بالدراسة، الذي نصه "ما التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟".
أولاً: أسس ومبادئ التصور المقترح:

وينطلق التصور المقترح في الدراسة الحالية من عدة أسس يمكن توضيحها كما يلي :
(١) يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل والعناصر الرئيسية في نجاح أي مؤسسة، وضمان وصولها للأهداف المنشودة لها: وذلك من خلال العمل على زيادة واستغلال الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل وزيادة فرص التحفيز والمساءلة للعاملين، بالإضافة إلى التوسع في النظم الالكترونية، والتكيف مع عصر جديد من المعلوماتية والمعرفة، وقبول التحدي المتمثل في تطوير جودة العمليات بالمؤسسات التعليمية من أجل التمكن من إنجاز مهامها على الوجه المطلوب.

(٢) أهمية الربط بين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والبيئة الخارجية، والاستفادة من مدخل التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للتفكير بطرق منهجية جيدة تعمل على مراجعة اتجاه العمل المؤسسي وقياس مستوى أداؤه باستمرار: وذلك بإمكانية دعم المؤسسات الرسمية والقيام بأدوارها الأساسية من المساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في دولة الكويت، وتحقيق التنوع والمرونة في أساليب الإدارة وفق الخطة الاستراتيجية المرسومة بعناية، مما يعزز من دور الحوكمة الرشيدة في صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف بعيدة المدى والعمل على الحفاظ على منظومة القيم المجتمعية والهوية الوطنية.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

(١) نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وما أسفرت عنه من توضيح لواقع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت، وتفسير الأبعاد

المرتفعة والمنخفضة في التوافر لمتطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت، وكذلك بالنسبة للمعوقات.

٢) نتائج تحليل وإعداد الاطار النظري والذي تضمن فصلين استهدف الأول الفصل الثاني: الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي، وأوضح ماهية مدخل التخطيط الاستراتيجي، والتطور الفكري والتاريخي لمدخل التخطيط الاستراتيجي، وخصائص مدخل التخطيط الاستراتيجي، ومبادئ مدخل التخطيط الاستراتيجي، وأبعاد مدخل التخطيط الاستراتيجي، وخطوات ومراحل مدخل التخطيط الاستراتيجي، وأهمية تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية.

واستهدف الفصل الثاني من ذلك الاطار النظري الحديث حول ملامح الإدارة التعليمية بدولة الكويت، وذلك من خلال توضيح ماهية الإدارة التعليمية ووظائفها، والمشكلات التي تعاني منها الإدارة التعليمية بدولة الكويت، ومبررات ومقترحات تطوير الإدارة التعليمية، وأهمية توظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت، ومتطلبات توظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت، ومعوقات توظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإدارة التعليمية في دولة الكويت.

ثالثاً: غاية التصور المقترح وأهدافه:

* غاية التصور المقترح : يسعى التصور المقترح لتحقيق غاية أساسية هي تطوير الإدارة التعليمية بمستوياتها العليا والمتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

* أهداف التصور المقترح : تتبثق من الغاية الأساسية للتصور المقترح عدة أهداف وهي:

❖ تحديد بعض المرتكزات الأساسية لإجراء التحليل البيئي الداخلي للمؤسسة باستخدام أسلوب SWOT، ورفع كفاءة القيادات الإدارية لتقديم الدعم المطلوب في هذه المرحلة التمهيديّة المهمة للتخطيط الاستراتيجي.

❖ توضيح الآليات والفنيات اللازمة لوضع رؤية ورسالة للمؤسسة وأهداف استراتيجية.

❖ إلقاء الضوء على الإجراءات الفرعية المتضمنة في مرحلة تصميم وتفعيل أنشطة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية السنوية، وعلاقتها بالمرحلتين السابقتين.

رابعاً: إجراءات تنفيذ التصور المقترح:

هناك عدة إجراءات يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ هذا التصور المقترح ، الذي يهدف إلى تطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، تقترح الباحثة بعض الإجراءات ومنها: تشكيل لجنة فنية عليا للتخطيط الاستراتيجي تضم خبراء ومتخصصين في مجال الإدارة والتنظيم وإعداد السياسات، وتضم القيادات المتمرسّة ذات الخبرات الواسعة، تكون مهمتها الأساسية إعداد نموذج لتطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وفق القوى والعوامل الثقافية والاقتصادية التي تناسب المجتمع الكويتي، بحيث تشمل معايير محددة ومؤشرات واضحة.

خامسا: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، مراعاة ما يلي في كل بعد من أبعاد متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التعليمية العليا والمتوسطة بوزارة التربية في دولة الكويت، والتي تتضمن أن يوجد لدى الإدارة التعليمية الاستعداد الكافي لتحمل أعباء عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأن تتصف الإدارة بالمرونة الكافية في الاستماع واستقصاء آراء الأطراف المعنية بالمؤسسة، وأن تشجع وتحضر الإدارة العليا ورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وأن تحرص الإدارة التعليمية على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة العامة وأهداف العاملين بها الخاصة، وأن تلتزم الإدارة بالجدول الزمنية التي تم وضعت لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن تستخدم الإدارة نظام موحد وعادل للتحفيز وللمحاسبة على الإنجازات وأوجه التقصير.

سادسا: التوصيات والمقترحات البحثية للدراسة الحالية:

- الاهتمام بتنمية الوعي والشعور المتزايد تجاه الاستعداد الجيد للتطوير والايفاء بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى جميع العاملين بالإدارات التعليمية العليا والمتوسطة بدولة الكويت.
- ضرورة إعداد قواعد بيانات للمعلومات والقرارات الخاصة بالأنشطة الإدارية التي تحدث بالمؤسسات وذلك تمهيدا لبدء التحليل البيئي SWAT للتخطيط الاستراتيجي.
- تكوين فريق لإدارة عمليات بناء الخطط الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وتدريب القيادات والعاملين بها، وتثقيفهم بحيث يكون الفريق جاهزا لمواجهة التطوير وتنفيذ القرارات التنموية وقت صدورها.

- مراجع الدراسة:

أولا المراجع العربية:

- البحيري، خلف محمد (٢٠١٤). أسس تخطيط التعليم، القاهرة، دار الفجر.
- بريدي، ماجريت وآخرون (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية: الاستراتيجية-الجودة-الموارد، ترجمة: بهاء شاهين، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- الجريدة (٢٠٠٧). التقرير الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم، الكويت، ع ٢٨، بتاريخ ٢٦/٦/٢٠٠٧. متاح على: www.aljareeda.com.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة.

- صالح، يوسف محمد (٢٠١٦). دور الإدارة التربوية والتخطيط التربوي في التنمية البشرية، المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش التربية والمجتمع: الحاضر والمستقبل، الاردن ، ٦٢-٩٨.
- ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- العجمي، فهد خميس محمد، وجمال الدين، أحمد ثابت (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ١٨٨، يونيو، ١٥٦ - ١٧١.
- العزري، محمود بن محمد بن علي (٢٠١١). تطوير الادارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، س ٣٣، ع ١٢٤، مارس، ٩١ - ١٠٩.
- الغزالي، كرمة (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك ، الأردن.
- القتيبة، عائشة بنت حمد بن علي (٢٠١٨). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي للعاملين بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- القرني، عبدالخالق محمد مانع (٢٠١٨). تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج ٣، ع ٣، ١٥٨ - ١٨٢.
- الكرخي، مجيد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الدوحة، مطبعة الريان.
- المجالد، أحمد بن كباد (٢٠٢٠). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ع ٥، أكتوبر، ٢ - ٣٤.
- محمد، جمال عبدالله (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المعزز للنشر.
- محمود، محمد صبري، والبحيري، السيد السيد (٢٠٠٧). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
- محمود، يحيى قحطان (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

- مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠١١). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، ع ١٨، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٥-٥٧.
- المريع، صالح بن سعد (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل، مجلة الأمن والحياة، ع ٣٧٧، سبتمبر، ١-٣٢.
- مرسي، محمد منير (٢٠١٠). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب.
- المصري، مصطفى أحمد (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي " مفهوم التخطيط - أنواع التخطيط - تقنيات دعم التخطيط الاستراتيجي - الإحصاء والتنبؤ - الخطة الاستراتيجية"، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي.
- مطاوع، ابراهيم عصمت، وحسن، أمينة أحمد حسن (١٩٨٠). الأصول الإدارية للتربية، القاهرة، دار المعارف للنشر والتوزيع.
- المطيري، حربي الحميدي محسن (٢٠١٩). التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات التعليمية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء تحديات مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- المعلوي، سعيد جندب، والمعلوي، صالح جندب (٢٠١٩). التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الإستراتيجيين، المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Schram, A. (2014). Leadership, Strategic Planning and Strategic Management for Higher Education Institutions in Developing Countries. *World Business and Economics Research Conference: Auckland, New Zealand*, 34, 117-124.
- Sirat, M. B. (2010). Strategic planning directions of Malaysia's higher education: university autonomy in the midst of political uncertainties. *Higher Education* (00181560), 59(4), 461-473. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9259-0>.
- UNESCO-IBE (2011). *World Data On Education (Kuwait)*, 7th edition, p.1-19.