

واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس
في التعليم العام بدولة الكويت
في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية

إعداد

د/ عايض رجا عايض العازمي

وزارة التربية الكويت

واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام
بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية

واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية

د/ عايض رجا عايض العازمي*

المقدمة:

شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي اهتماماً مضطرباً للدراسات الاستراتيجية والمستقبلية والنظم الحديثة في إدارتها، إذ أدى ظهور المنافسة والتكتلات الاقتصادية والمؤسسات العالمية وارتباطها بالثورة الهائلة في المعلوماتية والاتصالات إلى اندفاع المؤسسات التنظيمية في الدول المتقدمة إلى محاولة الأساليب التنافسية ومنها أسبقية الإدارة الإستراتيجية. وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من المجالات البحثية التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة (إدريس وآخرون، ٢٠٠٣). ولقد شهدنا على مدى السنوات القليلة الماضية زيادة معدلات المنافسة الدولية، الأمر الذي دفع بالعديد من الأفراد والمؤسسات حول العالم إلى الاعتراف بالأهمية الكبرى التي تتمتع بها الإدارة الإستراتيجية. وتظهر الإدارة الإستراتيجية في صورة جهود مبذولة لتعزيز أداء كلاً من الجوانب الكمية والسمات الكيفية للمؤسسة، ومن هنا يمكننا القول بأن مفهوم الإدارة الإستراتيجية قد تطور من كلا المنظورين النظري والتطبيقي كإطار عمل وركيزة أساسية ومتعمقة لتطوير الأداء الإداري للمؤسسات المختلفة" (Reid, L2005, p8) وتسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها الإدارية و أنشطتها المختلفة وتكافح باستمرار ليكون لها هدفاً استراتيجياً يضمن لها النجاح في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولتحقيق ذلك الهدف فالأمر يتطلب أن تمتلك هذه المؤسسات تفكيراً استراتيجياً يصحبه رسالة ورؤية بعيدة المدى ومن ثم صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث تمثل الإدارة الإستراتيجية الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية والتي تسعى إلى تنظيم العناصر الإيجابية لأداء المؤسسة من نقاط قوة وفرص في نفس الوقت الذي يؤدي فيه إلى تقليل

* د/ عايض رجا عايض العازمي: وزارة التربية الكويتية.

العناصر ذات الأبعاد السلبية في عمل المؤسسة من نقاط ضعف وتحديات
(Lenner, A. Alexandra, L,1999).

وأضحى العنصر البشري - الإنسان - الكفاء والمدرّب والمؤهل لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات هو الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة أو مؤسسة حكومية أو قطاع خاص. وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها (الغريب وحسين والملجي، ٢٠٠٤). وانطلاقاً من أهمية دور المدير المدرسة فقد أصبح من الأولويات الضرورية في العمل التربوي الحاجة إلى إعداد العاملين في مجال الإدارة المدرسية، وتدريبهم على أداء المهمات الملقاة على عاتقهم من خلال تصميم البرامج الاستراتيجية القائمة على الرؤية الاستراتيجية بصورة تحقق للمدرسة النجاح والفاعلية التربوية والتعليمية (كارينتر، ٢٠٠١) ومدير المدرسة بهذه الأهمية لابد له من قدرات معينة تمكنه من مواجهة كثير من الأزمات والمشكلات المدرسية ببصيرة نافذة، وإدراك واع، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة وتنفيذها في الوقت المناسب (السحيمي، ٢٠٠٢).

مشكلة البحث:

إن إعطاء الإداريين التربويين مساحة واسعة من التبصر والاستقلالية والقدرات العملية يسهم بدرجة عالية في تطوير أساليب قيادتهم وقدرتهم على إدارة الحاضر والسيطرة على المستقبل بطرق مبدعة غير تقليدية وكما يثير لديهم مبدأ حمية المنافسة ويعززها لاسيما بين المدارس للمنطقة التعليمية الواحدة وبين المناطق التعليمية بشكل عام مما يظهر إبداعات حديثة وقيادات جريئة مبتكرة. ولعل هذا كله يكون نتيجة للأخذ بأسلوب الإدارة الاستراتيجي الذي يعتبر المنافسة جوهرًا لعملياته لتحقيق سبق والتقدم والوصول إلى صياغة خطة استراتيجية للمدرسة ليس هدفاً بحد ذاته إنما هو وسيلة لزيادة القدرة المؤسسية على التعامل مع المتغيرات عبر بدائل استراتيجية متعددة تتصف بالمرونة النسبية، فالرسمية، والتخطيط الحرفي، قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب بها. (Lian,1989)، والمرونة المطلقة قد تؤدي إلى عدم التزام المؤسسة بالموارد اللازمة لها وفقدان التنسيق مما

قد يؤدي إلى تغيير يفسد الخطة نفسها وفقدان اتجاه المنظمة وعدم القدرة على الرقابة والضبط.

ولعل الوصول إلى إستراتيجية لتطوير أداء مديري المدار إستراتيجياً يعتبر خطوة ترمي إلى تمكين المديرين والمعلمين من امتلاك خصائص هذا المنظور، والتوجه والفكر الاستراتيجي.

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة الرئيسة التالية:

- ١- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للوظائف الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت؟.
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية للمديرين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت ترجع إلى الجنس (ذكر، أنثى)؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية للمديرين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت ترجع إلى التخصص (علمي، أدبي)؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية للمديرين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت ترجع إلى المؤهل العلمي للمعلمين؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية للمديرين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت ترجع إلى سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

- ١- تعرف درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية.
- ٢- الكشف عن مدى وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لمدير المدرسة.
- ٣- تعرف سبل تطوير الأساليب الإدارية لمديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.

- ٤- الوقوف على متطلبات مديري المدارس بالتعليم العام لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- ٥- الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير الخبرة والجنس والتخصص للمعلمين.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:
- ١- يؤمل أن يساعد هذا البحث الجهات العلمية في إعداد برامجها المتخصصة في الإدارة المدرسية وتقويم برامجها الحالية في ضوء الإدارة الإستراتيجية.
 - ٢- يؤمل أن يساعد هذا البحث مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في معرفة رؤى ونظم الإدارة الإستراتيجية.
- وقد يستفيد من هذه الدراسة كل من:
- القائمين على متابعة ممارسات أداء مديري المدارس بالتعليم العام بدولة الكويت.
 - القائمين على اختيار وتدريب مديري المدارس بالتعليم العام بدولة الكويت.

مصطلحات البحث:

يشتمل البحث على المصطلحات التالية:

الممارسات الإدارية:

هي النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (عطوي، ٢٠٠٤: ٩).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بتأديتها شاغلو الوظائف الإدارية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

مدير المدرسة:

هو من يشغل وظيفة فنية وإدارية ضمن الوظائف التربوية , ويختص بإدارة وتنظيم شؤون المدرسة ككل من خلال النظم والتعليمات والنشرات الخاصة لهذا الغرض (وزارة التربية، ١٩٩٩).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه من تعيينه وزارة التربية في التعليم العام بدولة الكويت بمنصب مدير مدرسة وذلك بعدما يشغل منصب مدير مدرسة مساعد لمدة سنتين على الأقل ويجتاز الدورة التدريبية التي تعدها وزارة التربية.

الإدارة الإستراتيجية:

يعرفها السالم (٢٠٠٥: ١٧) بأنها "علم وفن صياغة وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" ويعرفها أشتون (٢٠٠١: ٢٠) بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل". وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة الإجراءات والخطوات التي يتخذها الإداريون في أعلى المستويات الإدارية من أجل تحديد التوجهات المستقبلية البعيدة المدى للمؤسسة، وصياغة أهداف محددة للأداء، وبلورة معالم الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف المنشودة عملياً، في ضوء الظروف الداخلية والخارجية ذات الصلة السائدة في الواقع، فضلاً عن الاضطلاع بمهام تنفيذ خطط العمل المختارة سلفاً. ويتضمن ذلك مشاركة أفراد الإدارة العليا في معرفة كيفية حل المشكلات التي تتعرض لها كافة العمليات الإستراتيجية للمؤسسة، والمتمثلة في عمليات: صياغة الأهداف، والتخطيط، وتوزيع الموارد المتاحة بما يتناسب مع الجداول الزمنية للعمل (Reid, L, 2005: 8). وتعرف "بأنها تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع من العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها". (إدريس، مرسى، ٢٠٠٣) ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة والتي يتبناها مديرو المدارس في التعليم العام بدولة الكويت لدفع عجلة التقدم في إدارتهم المدرسية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يتركز هذا البحث على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية.

الحدود البشرية والمكانية: سوف يقتصر التطبيق الميداني في البحث الحالي على مديري مدارس المرحلة بمنطقتي الأحمدية ومبارك الكبير التعليميتين.
الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مقدمة:

يشهد التعليم على المستوى العالمي العديد من المبادرات الجادة لتطويرة وتحديثه، حتى يصبح أكثر قدرة على مواجهة متغيرات وديناميات العصر-العلمية، المعرفية، التكنولوجية، الثقافية. وحتى يصبح أكثر قدرة على استثمار وتوظيف تلك المتغيرات بالطريقة التي تُمكن الأمم من الاستفادة المثلى من مميزاتا في تطوير أنماط الحياة والعمل، وفي نفس الوقت تجنب سلبياتها على القيم والأخلاق والروابط الاجتماعية، ذلك لأن التعليم الجيد يحمل بين طياته الوسائل والإمكانات التي تجعله صمام الأمان لقيادة التغيير والتطوير ولمواجهة كل جديد ومستحدث (محمد، ٢٠٠٥). ولقد أظهرت التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية والعولمة الحاجة إلى أشكال جديدة من التنظيمات المدرسية لمواكبة هذه التطورات. كما شجعت هذه التغيرات على زيادة الوعي لدى الأفراد بكيفية إنتاج النظم الإستراتيجية واستخدامها في المدارس. وقبل الخوض في الإدارة الإستراتيجية وأهدافها ومبادئها وأهميتها وقوانينها ومراحلها، لابد من التطرق أولاً إلى الإدارة الإستراتيجية وأنواعها وأهميتها وخصائصها نظراً لعلاقتها وارتباطها القريب بالإدارة الحديثة (البيلاوي وحسين، ٢٠٠٧).

والإداريون الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي لتطلعات المنظمة وهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمة أو فشلها.

ويرى كل من باري بوزمان Barry Bozeman وجيفري ستراسمان Jeffrey Straussman أن خصائص الإداريين الإستراتيجيين تتضمن ما يلي: (Barry Bozeman and,1990 Straussman).

- الصبر.
- التحفيز.
- الخبرة المتنوعة.
- التفكير المنطقي.
- القدرة على التحليل وفك الكلمات.
- التحليل النقدي.
- القدرة على الربط بين القيم والتفكير التحليلي في إطار الخبرات الذاتية.
- القدرة على التفكير الاستراتيجي من خلال ما يمتلكه من صفات فريدة ومؤهلات.
- الحدس الاستراتيجي الذي يميز القائد الاستراتيجي عن غيره".

ومن التعريفات الإجرائية الميسرة للإستراتيجية ما يلي.(استيتية، ٢٠٠٨)

- ❖ "الاستراتيجية المبنية على القيمة: وتتنظر إلى المتبني كمارس يمكن الاستعانة به على أساس أولويات مبنية على القيمة.
- ❖ الاستراتيجية العقلانية: وترمي إلى إقناع المتبني بفائدة التجديد وفاعليته وإمكانات تطبيقه ببراهين منطقية ومعطيات صحيحة.
- ❖ الاستراتيجية التثقيفية: ويكون المتبني فيها مهياً وحسن الاستعداد، إلا أنه يحتاج إلى تدريب مناسب.
- ❖ الاستراتيجية النفسية: تؤثر في المتبني فتجعله يشعر بأنه بحاجة إلى القبول والمشاركة والاندماج.
- ❖ الاستراتيجية الاقتصادية: وفيها يكافأ المتبني لقبوله التجديد. ويتعرض في المقابل إلى الخسارة في حالة رفضه ذلك التجديد.
- ❖ الاستراتيجية القسرية أو الإكراهية: وفيها يفرض التجديد على المتبني من قبل رؤسائه التسلسليين.

خطوات صياغة الاستراتيجية وإقرارها تتمثل في الآتي:(وديع، ٢٠٠٦)

- الوسائل العامة للتنفيذ (حشد الوسائل وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل).
- الوسائل البشرية (الأفراد).
- الوسائل المادية (المال).
- الوسائل التنظيمية (البنية والمؤسسات والتشريعات).
- الوسائل المعلوماتية (قواعد المعارف والبيانات).

مستويات الإدارة الإستراتيجية:

ويمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات وذلك في ضوء طبيعة وحجم المنظمة، وبشكل عام فإن الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية:

١- **مستوى الإدارة العليا:** الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل على أعلى المستويات في المؤسسة ويسمى هؤلاء بالمديرين الإستراتيجيين وأصل هذه التسمية يأتي من حقيقة أن وضع الأهداف الإستراتيجية وصياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح يتم من قبل هؤلاء المديرين فقط، بينما تتم عملية تنفيذها من قبل العاملين الآخرين في المؤسسة.

٢- **مستوى الإدارة الوسطى:** الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسة كالمالية وغيرها.

٣- **مستوى الإدارة الدنيا:** الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر مع المنتمين للمنظمة كالمعلمين ورؤساء الأقسام والإداريين والطلبة والتخطيط المدرسي (القطامين، ١٩٩٦).

ولهذا فإن أساليب ونظم الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات ذات الأهمية لتعرف قدرة مدير المدرسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية، التي يعمل فيها حيث يشتمل أدائه على عدة جوانب تتمثل في نشاطات، وعمليات إدارية، والتي بدورها تنعكس على أداء العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، وعلى المجتمع المحلي والمجتمع المدرسي معاً (طناش، ١٩٩٣).

والإدارة المدرسية بدولة الكويت مثلها مثل باقي الإدارات الأخرى تعمل على الارتقاء بالعاملين فيها وخصوصاً القيادات الإدارية مثل مديري المدارس. وتعتني الإدارة المدرسية بالإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى تنظيم العمل المدرسي والطلاب والوقت والمواد والموارد التعليمية بغرض تفعيل وتحسين الأداء المدرسي في العملية التعليمية وإحداث عملية التعلم، ونجاح الإدارة المدرسية يرتبط بمجموعة من المعايير ولعل من أبرزها.

• أن تكون المدرسة صورة مصغرة للحياة الاجتماعية وقدوة حسنة في القول والعمل والسلوك.

- أن تكون وثيقة الصلة بالمنزل والمجتمع والأحداث الجارية وأن تتيح للمتعلمين الفرص المواتية لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
- أن تدير الإدارة المدرسية كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً.
- تحديد أهداف المدرسة تحديداً واضحاً وتنظيم العمل المدرسي والاهتمام بالإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمدرسة ومواكبة كل ما هو جديد.
- تهيئة كافة الظروف المناسبة لأداء العمل المدرسي وترسيخ أو اصر العلاقات بين هيئة إدارة المدرسة. (الهندي، ١٩٩٧)

الدراسات السابقة:

يتناول هذا القسم عرضاً لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها بشكل مباشر أو غير مباشر وبناء على ما سبق تم مناقشة الدراسات السابقة وفق الترتيب الزمني لإجرائها من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم التطرق إلى توضيح الهدف من الدراسة، المنهج المتبع وأهم نتائج الدراسة التي توصلت إليه ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي ومن ثم التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالبحث الحالي وسيتم عرض الدراسات السابقة وفقاً لما يلي:

- عرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية.

(أ) الدراسات العربية:

- قام شمس الدين (٢٠١٢) بدراسة تتعلق بتطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية وهدفت الدراسة إلى:
- ١- بيان المقصود بمصطلح القيادة التحويلية. وتوضيح أهمية القيادة بشكل عام وانعكاساتها على أداء المنظمات ومخرجاتها.
 - ٢- بيان إدراك مديري الأقسام في وزارة التربية في دولة الكويت لمفهوم القيادة التحويلية ومدى رغبتهم في بذل المزيد من الجهد لتطوير القيادة وفعاليتها.
 - ٣- تعرف سمات القائد التحويلي وأبرز خصائصه.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:
- وجود العديد من جوانب القصور في أداء المديرين بوزارة التربية بدولة الكويت. وتدني خصائص القيادة التحويلية لدي المديرين ورؤساء الأقسام بالوزارة.

وقامت حسن (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان التابعة لمديرية التعليم الخاص في مدينة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من ٦٨٨ مديرًا ومعلمًا ومشرفًا تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد قامت الباحثة ببناء أدوات الدراسة للكشف عن درجة إدراك كل من المديرين والمشرفين والمعلمين لمفهوم إدارة المعرفة واستخدامها في المدارس، وواقع إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمشرفين والمعلمين، وتضمنت أداة الدراسة الأولى ثلاثة مجالات: مفهوم إدارة المعرفة في التدريس، ومفهوم إدارة المعرفة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومفهوم إدارة المعرفة في عملية صنع القرار. كما تضمنت الأداة الثانية ستة مجالات هي: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية في المدرسة، وفي مجال القيادة. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة، وممارسة إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان متوسطة في جميع المجالات. وتم اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان.

وقامت العازمي (٢٠٠٧) بدراسة تتعلق بتطوير الأنظمة الإدارية في التعليم العام في دولة الكويت تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية.

وهدفت الدراسة إلى تعرف التوجهات العالمية في مجال التطوير الإداري وأثرها في تطوير إدارة التعليم في دولة الكويت في مجالات (التمويل والتقويم وإدارة الموارد البشرية - والمحاسبية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت إلى النتائج التالية:

اتفقت آراء عينة الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين كافة الفئات المشتركة في الدراسة حول توافر التمويل وأهمية توافر التمويل والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النظم الإدارية عن التعليم في دولة

الكويت.

وقام جعفر (٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية و مديراتها و كذلك البحث عن إمكانية وجود علاقة ارتباطية بين الوظائف الإدارية الأساسية والمعايير التي يتم وفقها اختيار مديري المدارس الابتدائية و مديراتها و المهارات والخصائص التي يجب أن يتصف بها مديرو المدارس الابتدائية و مديراتها و تم تطبيق الدراسة على ٢٨٨ معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية من أصل 300 معلم ومعلمة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:
أن أغلب العلاقات الارتباطية بين الوظائف الإدارية حظيت بتقدير متوسط.
عدم وجود أساليب موضوعية في عملية اختيار المدير.

أن جميع مديري المدارس الابتدائية و مديراتها ليسوا قادة وبينت ضعف طريقة التقييم المتبعة في تقويم مدير المدرسة وعدم التركيز على المهارات والخصائص التي يتصف بها مدير المدرسة الابتدائية.

وقام الريمي(٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدريب عليها. حيث كانت عينة الدراسة معلمين ومعلمات والبالغ عددها ٢٨٣ منهم ١٠٠ معلماً و١٨٣ معلمة من مجموع المجتمع الأصلي البالغ ٩٤٥ معلماً ومعلمة، وصممت أداة احتوت على ٥٧ فقرة موزعة على محاور الدراسة الثلاثة المتمثلة بالمهارات القيادية اللازمة والسائدة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي حصلت على المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية.
- أن المهارات القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي تبين أنها أكثر سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية ثم المهارات الإنسانية.
- أن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز إلى تدريب احتلت المهارات الذاتية المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية ثم المهارات الإنسانية.

لم تظهر نتائج البحث أية فروق دالة بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواء اللازمة أو السائدة أو التي تحتاج إلى تدريب وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة.

أظهرت نتائج البحث فروقاً ذات دلالة معنوية بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواء الإنسانية بالنسبة للمهارات اللازمة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أو الذاتية والفنية بالنسبة للمهارات السائدة وفقاً لمتغير الجنس. قام عساف (٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية ورصد مدى تطبيق نمط الإدارة الإستراتيجية في محافظة غزة. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واشتملت عينة الدراسة على (١٢٨) مديراً ومديرة في محافظة غزة للعام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- أن مدير المدرسة يدرك أهمية وإمكانات المدرسة المادية والبشرية ودورها في عملية التخطيط المدرسي.

٢- تعرف مفهوم الإستراتيجية والخطة طويلة المدى والإمام بالعوامل المؤثرة في الإدارة الاستراتيجية، يفيد في التنبؤ بالفرص والمشكلات المستقبلية ويدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المدرسة. ويزود الإدارة المدرسية بصورة واضحة عن أهداف المنظمة واتجاهاتها المستقبلية، وبالتالي يتحسن الأداء الكمي والنوعي للعاملين ويقل الخلاف والتناقض.

وقام النوباني (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٧٩ من القيادات التربوية في أربع عشرة مديرية من مديريات التربية والتعليم، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- جاءت مصادر قوة القادة التربويين مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها كما يلي: الإقناع وإدارة الصراع، والثواب، والخبرة، والمرجعية، والشرعية، والمعلومات، والمكانة الاجتماعية، والقسرية.

- ٢- أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، أي أن لديهم رغبة في التغيير والتجديد والتطوير في مؤسساتهم.
 - ٣- أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً.
 - ٤- أن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وبين ممارسة مصادر القوة كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً.
 - ٥- أن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً.
- وقامت شافي (٢٠٠١) بدراسة هدفت إلى تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة والتي تتعلق بالممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية، كذلك الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتعرف نواحي القصور فيها والوقوف على مبررات الاهتمام بتطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية في ضوء المتغيرات المجتمعية بالدولة، والوصول إلى تصور مقترح من شأنه تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات. حيث كانت عينة الدراسة مديري المدارس التأسيسية التابعة لمنطقة أبو ظبي، العين، دبي، أم القيوين، والمنطقة العربية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة؛ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن بعض مديري المدارس لا يستطيعوا التنسيق مع جهات الاختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
 - أن مدير المدرسة لا يعطى الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير العملية التعليمية.
 - أن مدير المدرسة التأسيسية ينحصر دوره في الاهتمام بالشئون الإدارية والأعمال الروتينية وفقاً للوائح والنظم الصادرة من وزارة التربية والتعليم.
 - أن الاتصال بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسساته لا يتم إلا من خلال المنطقة التعليمية، و الإمكانات المادية والبشرية التي توفرها الوزارة لا تساعد على الإعداد لبرامج وأنشطة لا صافية مفيدة.

- أن الاهتمام بين مديري المدارس يتباين حول تحديد مستوى كفاءة العاملين وأدائهم الفني ووسائل تطويره بالرغم من أهميته في نجاح العمل وفي نواتج العملية التعليمية.
- أن مدير المدرسة يبذل جهود واضحة في تنمية روح العلاقات الإنسانية بين أفراد الهيئة التعليمية.
- أن مديري المدارس يختلفون في كيفية إعداد التقارير عن المشكلات الإدارية التي تواجههم في الإدارة المدرسية.

(ب) الدراسات الأجنبية:

وقام إينهان (Linehan, 2006) بدراسة هدفت إلى معرفة كيفية استخدام التخطيط الإستراتيجي في مدارس الأحياء الجديدة بمدينة نيويورك لتعرف القيود، والاحتياجات التدريبية والتقنية بشأن التخطيط الإستراتيجي. كما بحثت الدراسة العلاقة القائمة بين التخطيط الإستراتيجي وعدد من المتغيرات، وهي أداء الطلاب لفنون اللغة الإنجليزية المقررة في ثلاثة صفوف دراسية (الرابع- الثامن - الحادي عشر) والنسبة المئوية للطلاب المتخرجين والتكلفة لكل تلميذ، وانخفاض معدلات التسرب وحضور الطلاب، والنسبة المئوية للطلاب المؤهلة لوجبة غذائية مجانية أو مخفضة.

أهم نتائج الدراسة:

- ١- ٦٧% من مجتمع الدراسة أشاروا إلى المنطقة التعليمية التابعين لها قد أعدت خطة إستراتيجية.
- ٢- ٣٣% من أفراد مجتمع الدراسة أشاروا إلى أن المنطقة التعليمية التابعين لها لم تكن لديهم خطة إستراتيجية مكتوبة.

وقام (Yvonne Y.K. Lam, 2006) بدراسة استهدفت اكتشاف آراء المدرسين في المجالات التالية: (التغيرات في إدارة المدرسة وهيكل المدرسة في ظل الإدارة القائمة علي المدرسة والتغيرات في دور المدرسين والأنشطة المترابطة ما بين المدرسة والآباء والتحديات التي تواجه مدراء المدارس وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها: ضرورة أن يكون المدراء علي دراية بمتطلبات كل المواضيع لكي يوفروا تخصيصاً مؤثراً للمصادر هذا تبعاً للمدرسين وعلي المديرين أن يلعبوا دوراً قيادياً ومؤثراً ليكسبوا دعم الآباء والمدرسين والطلاب وللقيادة أهمية بالغة

للمؤسسة حيث يقدمون الخدمات ويوفرون الإرشاد وصولاً إلي النجاح المؤثر والجيد ضرورة فهم وإدراك أدوار المدراء كأحد السبل في مواجهة تحديات الإصلاح في التعليم ضرورة إدراك المدرسين للقيادة والقضايا الأخرى ذات الصلة بالإدارة القائمة علي المدرسة بالاكشاف والدراسة كما أنها قد توفر تحليلاً موضوعياً لدور المدراء من خلال آراء المشاركين.

وقام (Johnson,2004) بدراسة هدفت إلى التوصل إلى فهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين السابقين والحاليين في عمليات التخطيط الاستراتيجي وكذلك مسؤولي التعليم في المنطقة. وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في التخطيط الاستراتيجي وكذلك أجزاء من اجتماعات مسؤولي التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي. وقد استخدمت مدارس ميلارد العامة طريقة ملخصة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي؛ لتظهر العلاقة بين إطار التخطيط ونتائج الأداء المنظم، وقد تم استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة وبرامج وعمليات من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأعضاء المجتمع والآباء والطلاب في المنطقة التعليمية. وقد أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الإستراتيجي.

وقام (Brent, Davies, 2003) بدراسة هدفت إلى كيفية دعم وتطوير المدارس من خلال نشر استراتيجيات التخطيط الفعالة لتأسيس نموذجاً لبحث خصائص ومميزات الإستراتيجية في المدرسة وتقديم مفهومًا حول إطار العمل لدراسة كيف يمكن لقادة المدرسة أن يتحركوا بعيداً عن إطار التخطيط الذي يركز فقط على المدى القصير وتحديد و إعداد الأهداف و إتباع نهج استراتيجي فعال وذو تأثير.

وأظهرت النتائج أن هناك حاجة رئيسية في مجال التعليم و هي الإقرار بالعديد من المكاسب والمزايا التي يحصل عليها التلاميذ، كما يتم قياسها في درجات الاختبار، وقد لا تكون مستمرة لأن المربين لا يزالون يهتمون بنتائج وخطط قصيرة الأجل في المدارس والاهتمام بالتطوير الاستراتيجي في المدرسة.

وقام (Bliss & Other,1999) بدراسة هدفت الدراسة إلى تزويد المستفيدين من هذا المجال بنظرة عامة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة . ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي حيث استعرض تاريخ التخطيط الاستراتيجي ووظف التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة وأهدافها وبرامجها. وقد اعتبر الباحث تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس منطقة أورلاندو، وفلوريدا) كمثال ممتاز حقق الكثير من النتائج المرغوبة.ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ التخطيط الاستراتيجي يخفف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية، ويلبي مقدار كبير من حاجات الطالب التربوية.
- ❖ تعرف البيئة المستقبلية، والتحليل الداخلي للمدرسة، والحصول على معلومات دقيقة، واختيار بدائل استراتيجية يخضع البرامج التربوية للتفضيل والتحليل قبل التطبيق مما يوفر الكثير من الخسائر.

كما أكدت الدراسة على أن التحليل الاستراتيجي يجب أن يتضمن ما يلي:

- ١ - مراعاة مدى ملائمة البرامج للحاجات.
 - ٢ - دراسة وتقويم نتائج التطبيق خلال فترات زمنية مختارة.
- وقد أوصى الباحث بضرورة مشاركة العاملين في تخطيط النشاطات لأنها في الأغلب تدل على مدى الطلب والاحتياجات اللازمة.

وقام كوهين (Cohn,1999) بدراسة هدفت إلى التحقق من أهداف التخطيط من وجهة نظر مدير المدرسة كما حددت الدراسة العمليات المستخدمة لبناء خطة العمل ومدى فهم مديري المدارس للخطط المدرسية ومميزات الارتباط بين خطط العمل المدرسي والخطط الاستراتيجية بالمنطقة التعليمية. واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل خطط العمل لمجموعة من مديري المدارس.

وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- عدم وجود فروق فيما يتعلق باتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية.
- أكدت الدراسة على أهمية التخطيط لمدير المدرسة.

وقام لا شوي (Lashway.1997) بدراسة هدفت إلى تعرف دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الاستراتيجية وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط إذ أن الرؤية المستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع المحيط بالمدرسة ليس فقط من ناحية تطوير التعليم، بل كذلك لإعادة بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع . ولقد استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي في هذه الدراسة، وتقول إن مدير المدرسة بشكل أو آخر يلعب دوراً محورياً في تشكيل الخطة الاستراتيجية للمدرسة، أحيانا بشكل منفرد وأحيانا أخرى بمشاركة العاملين معه، وأضافت بقولها إن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية معقدة تتطلب تفكير وتأمل مستمر وخطة للعمل وإعادة تقييم مستمرة ومراجعة دورية. كما حددت خلال دراستها أساليب الإدارة الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجية من خلال:

- ١- الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة (الداخلية والخارجية) للمدرسة.
- ٢- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة مستقبلاً.
- ٣- الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الخطة أو الرؤية الاستراتيجية.
- ٤- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ وتقويم ومتابعة الرؤية.
- ٥- التعديل المستمر للخطة وفقاً للمتغيرات.
- ٦- التغطية الإعلامية للرؤية والخطة الاستراتيجية وترويجها داخل وخارج المدرسة

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام وولتقي هذه الدراسات مع البحث الحالي من حيث الموضوع وهو تطوير الإدارة المدرسية وتختلف معه من حيث المضمون ذلك أن هذه الدراسات تناولت تطوير الإدارة المدرسية بشكل عام في حين أن البحث الحالي يتناول واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بالتعليم العام بالكويت، من منظور استراتيجي وعمل التحليل البيئي لها. وعند تفحص الدراسات الأجنبية نجد أنها دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي ولكن شأنها شأن الدراسات العربية تتماشى مع البحث الحالي في مضمون الموضوع وتختلف معه في مجتمع الدراسة حيث أجريت تلك الدراسات على مؤسسات قطاع التعليم العام كالتعليم العالي وهناك دراسة اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي في المدرسة ولكن مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي فقط، بينما الدراسة الحالية تتعدى ذلك إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية الحديث ودورها في دفع عجلة التقدم في منظومة الإدارة المدرسية.

الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذه الجزء استعراضاً للإجراءات التي أتبعها الباحث في تنفيذ البحث، ومن ذلك تعريف منهج البحث، ووصف مجتمع البحث، وتحديد عينة البحث، وإعداد أداة البحث (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهجية البحث:

استخدم الباحث في هذه البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها.

عينة البحث:

حيث تكونت عينة البحث من (139) من المعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت بالعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣، ويعرض الجدول (١) وصفا لها من حيث الجنس، و التخصص و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

جدول (١) وصف أفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	ذكر	98	70.5
	انثى	41	29.5
المؤهل	علمي	65	46.8
	ادبي	74	53.2
المؤهل العلمي	دبلوم	2	1.4
	بكالوريوس	124	89.2
	ماجستير	13	9.4
	دكتوراه	0	0
سنوات الخبرة	٥-١	38	27.3
	٦ - ١٠	61	43.9
	١١ فأكثر	40	28.8
المجموع		139	100%

يشير الجدول (١) إلى أن غالبية عينة الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٧٠.٥%)، وبلغت نسبة ذوى التخصصات التدريسية الأدبية (٥٣.٢%) و ذوى التخصصات العلمية (٤٦.٨%)، وتبين أن غالبية أفراد العينة من الجامعيين الحاصلين على البكالوريوس بنسبة (٨٩.٢%)، ثم الحاصلين على الماجستير بنسبة (٩.٤%)، ثم الحاصلين على الدبلوم بنسبة (١.٤%)، وكانت غالبية أفراد العينة ممن خبرتهم بين ٦-سنوات بنسبة (٤٣.٩%) يليهم من خبرتهم ١١ عام فأكثر بنسبة (٢٨.٨%).

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبيان أعده الباحث بهدف تعرف تقييم المعلمين لأداء الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء الإدارة الاستراتيجية. واشتمل الاستبيان على ٤٢ فقرة تقيس ٣ محاور رئيسية الأولى، هي:

- المحور الأول: صياغة الخطة الاستراتيجية و تتكون من ٣ محاور فرعية هي:

- صياغة الاستراتيجية.
- تحديد الأهداف.
- التحليل و الرصد البيئي.
- المحور الثاني: تنفيذ الاستراتيجية.
- المحور الثالث: التقويم و الرقابة

صدق الأداة: تم توزيع الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط التربوي العاملين في كلية التربية بجامعة الكويت وكلية التربية الأساسية، وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم وآراءهم حول مدى صحة فقرات الاستبانة ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وتم بعد ذلك تفريغ ملاحظاتهم، وأخذت جميع الملاحظات الفنية بعين الاعتبار ويجب على فقرات الاستبيان على مدرج ثلاثي للإجابة يتكون من البدائل (أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق).

حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

للتأكد من صدق التكوين الداخلي للاستبيان بحساب الاتساق الداخلي لمحاورة عن طريق حساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة و درجة المحور الموجودة به باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويعرض الجدول (٢) لهذه العلاقات :

جدول (٢) معاملات الارتباط بين الفقرات و المحاور التي تنتمي لها بالاستبيان

صياغة الاستراتيجية		تحديد الأهداف		الرصد البيئي		تنفيذ الاستراتيجية		التقويم والرقابة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.700**	١	.643**	١	.692**	١	.742**	١	.783**	١
.658**	٢	.809**	٢	.728**	٢	.829**	٢	.759**	٢
.675**	٣	.813**	٣	.639**	٣	.797**	٣	.759**	٣
.600**	٤	.765**	٤	.654**	٤	.819**	٤	.729**	٤
.699**	٥	.662**	٥	.738**	٥	.693**	٥	.803**	٥
.682**	٦	.702**	٦	.635**	٦	.773**	٦	.788**	٦
.690**	٧	.593**	٧	.695**	٧			.750**	٧
.740**	٨			.664**	٨			.695**	٨
.706**	٩			.708**	٩				
.747**	١٠			.659**	١٠				
				.724**	١١				
				.700**	١٢				

** دالة عند مستوى دلالة إحصائية ٠.٠١

تشير نتائج الجدول (٢) إلى وجود معاملات ارتباط موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ أو أقل بين جميع فقرات الاستبيان، وبين درجات المحاور المنتمية إليها، وهو ما يشير إلى توفر الاتساق الداخلي و صدق التكوين بمحاور الاستبيان.

حساب ثبات الاستبيان:

استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات محاور الاستبيان ودرجته الكلية و يعرض الجدول (٣) لمعاملات الثبات المستخرجة:

جدول (٣) نتائج ثبات محاور الاستبيان بأسلوب (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
صياغة الاستراتيجية	10	.876
تحديد الأهداف	7	.835
الرصد البيئي	12	.897
تنفيذ الاستراتيجية	6	.868
التقويم والرقابة	8	.894
الأستبيان الكلي	43	.964

تشير نتائج الجدول (٣) أن معامل الثبات الكلي للاستبيان قد بلغ ٠.٩٦٤ وهو معامل مرتفع و دال على الثبات، و تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبيان بين ٠.٨٣٥ - ٠.٨٩٤، وهي معاملات ثبات مرتفعة ودالة على توفر الثبات و الاستقرار بمحاور الاستبيان.

الأساليب الإحصائية:

استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إدخال و معالجة البيانات و استخدم الأدوات التالية:

- ١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ٢- معامل ارتباط بيرسون.
- ٣- اختبارات للفروق بين المجموعات. ٤- تحليل التباين الأحادي الاتجاه.

نتائج البحث:

نتائج السؤال الأول:

ما مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للوظائف الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والمتوسط الوزني للاستجابة، وتم تصنيف مستوى الاستجابة إلى ثلاث مستويات حسب متوسط الاستجابة الوزني: مرتفع، متوسط، منخفض، و تم تحديد طول فئة المستوى اعتماداً على المعادلة التالية:

$$\text{مدى الاستجابة لكل فقرة} / \text{عدد المستويات} = 3 / (1-3) = 0.66$$

وتكون الفئات كالتالي:

- من 1.66 . 1 مستوى منخفض.

- ومن 1.67 . 2.33 مستوى متوسط.

- ومن 2.34 . 3 مستوى مرتفع.

ويعرض الباحث في جدول (٤) لاستجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقضايا الرئيسية للمجتمع الداخلي

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المستوى	الرتبة
١	صياغة الاستراتيجية	22.49	4.38	2.25	متوسط	٣
٢	تحديد الأهداف	16.16	3.20	2.31	متوسط	٢
٣	الرصد البيئي	26.60	5.30	2.22	متوسط	٥
٤	تنفيذ الاستراتيجية	65.25	11.92	2.25	متوسط	٤
٥	التقويم و الرقابة	14.04	2.99	2.34	مرتفع	١
	الاستبيان الكلي	97.51	17.54	2.26	متوسط	

- تبين نتائج جدول (٤) إلى أن متوسط الاستبيان الكلي قد بلغ ٩٧.٥١ بانحراف معياري قدره ١٧.٥٤، و هو ما يعادل متوسط وزني للاستجابة قدره ٢.٢٦ ويبين ذلك أن مستوى الممارسة الإدارية للمديرين في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية كما يراه المعلمون متوسط.

وقد تراوحت قيم المتوسطات الوزنية للاستجابة لمحاور الاستبيان بين ٢.٢٢ - ٢.٣٤ وهي تقع في المستوى من المرتفع - المتوسط.

وقد جاء محور التقويم و الرقابة في المرتبة الأولى بمتوسط استجابة ٢.٣٤ ومستوى مرتفع، وجاء باقي المحاور الأربعة الأخرى في المدى المتوسط، وهي على

الترتيب من الثاني إلى الخامس تحديد الأهداف و صياغة الاستراتيجية، و تنفيذ الاستراتيجية، و الرصد البيئي.

وتدل تلك النتائج إلى أن الممارسات الإدارية بالمعايير الاستراتيجية لمديري المدارس بالتعليم العام بدولة الكويت متوسطة المستوى بصورة عامة، ومن تحليل محتواها يتبين أن المديرين يمارسون الرقابة و التقويم بدرجة جيدة، بينما ممارساتهم لمهارات صياغة الاستراتيجية، و تنفيذ الاستراتيجية في حاجة إلى المزيد من التحسين و التدريب. و يعرض الباحث لاستجابات عينة الدراسة على فقرات كل محور من محاور صياغة الخطة الاستراتيجية.

أولاً: محور صياغة الاستراتيجية

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور صياغة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يصوغ رؤية واضحة تستشرف افاق المستقبل	2.28	0.68	5	متوسط
2	يتبادل الرؤية مع رؤساء الأقسام والعاملين معه	2.49	0.54	1	مرتفع
3	ياخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي للإدارة المدرسية	2.37	0.58	2	مرتفع
4	يضع رؤية تتلاءم مع المتغيرات البيئية	2.10	0.66	9	متوسط
5	يضع رؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري	2.06	0.62	10	متوسط
6	يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة الإدارة المدرسية	2.14	0.70	7	متوسط
7	يشرك العاملين في صياغة الرسالة	2.12	0.72	8	متوسط
8	يراعي الثقافة السائدة في الإدارة المدرسية عند صياغة الرسالة	2.27	0.61	6	متوسط
9	يصوغ الرسالة بما يتناسب وقيم ومعتقدات ثقافة المجتمع	2.35	0.62	3	مرتفع
10	يصوغ رسالة تنسجم مع الغايات والأهداف الإستراتيجية	2.31	0.61	4	متوسط
متوسط المحور ومستواه		2.25			متوسط

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن قيمة متوسط صياغة الاستراتيجية (٢.٢٥) بمستوى متوسط، و قد تراوحت قيم المتوسطات على فقرات المحور بين

٢.٤٩ - ٢.٠٦ بمستوى بين المرتفع - المتوسط، وقد حصلت ٣ فقرات على مستوى مرتفع هي الفقرات ٢، ٣، ٩، و حصلت باقي الفقرات على مستوى متوسط، وجاء في الترتيب الأول الفقرة ٢، و في الترتيب الأخير الفقرة (٥).
ويفسر الباحث مجيء العبارة رقم ٢ يتبادل الرؤية مع رؤساء الأقسام والعاملين معه في المرتبة الأولى بالتنظيم الإداري المكتوب حيث يتطلب من كل مدير اجتماعاً أسبوعياً يعقده مع رؤساء الأقسام لمناقشة الخطط المدرسية ومجيء العبارة رقم خمسة يضع رؤية تقود إلى عملية التغيير الإداري بعدم قناعة المعلمين بما يؤديه مدرهم من خطط ورؤى.

ثانياً: محور تحديد أهداف الاستراتيجية:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحديد أهداف الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يعمل على بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا	2.21	0.73	7	متوسط
2	ينظم وينسق الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة	2.39	0.64	2	مرتفع
3	يضع الخطط للتطوير والنمو للمدرسة	2.27	0.60	5	متوسط
4	يعمل على توفير البيئة الإنسانية المحفزة للعاملين بالمدرسة	2.24	0.67	6	متوسط
5	يطبق الأنظمة والتعليمات ومراقبتها وتنفيذها	2.42	0.58	1	مرتفع
6	يقوم بالإشراف الإداري على المدرسة والتحكم في أنشطتها	2.31	0.62	3	متوسط
7	يوثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع.	2.31	0.66	4	متوسط
متوسط المحور ومستواه		2.31			متوسط

تشير نتائج الجدول (٦) إلى أن قيمة متوسط تحديد أهداف الاستراتيجية (٢.٢١) بمستوى متوسط، و قد تراوحت قيم المتوسطات على فقرات المحور بين ٢.٤٢ - ٢.٢١ بمستوى بين المرتفع - المتوسط، وقد حصلت فقرتان على

مستوى مرتفع هي الفقرات (٢، ٥) وحصلت باقي الفقرات على مستوى متوسط، وجاء في الترتيب الأول الفقرة ٥، و في الترتيب الأخير الفقرة (١). ويعزو الباحث مجيء تحديد الأهداف بمستوى متوسط بأن حداثة مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخاصة في الأوساط التربوية لم يستوعبه غالبية المديرين أو عدم قناعتهم به بسبب عدم إلمامهم بتميزيات أساليبه وأهميته في الوسط التعليمي مما انعكس سلباً على أدائهم المهني والمهاري.

ثالثاً- محور الرصد البيئي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرصد البيئي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يدرس منظومة القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.	2.35	0.59	2	مرتفع
2	يكشف عن الفرص التي يمكن استثمارها لصالح الإدارة المدرسية.	2.29	0.59	4	متوسط
3	يتابع المتغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها على الإدارة المدرسية.	2.21	0.66	6	متوسط
4	يحدد أثر العوامل السياسية على الإدارة المدرسية.	2.10	0.68	10	متوسط
5	يحدد التهديدات التي تؤثر على الإدارة المدرسية.	2.17	0.64	8	متوسط
6	يتعرف على العناصر الفاعلة في المجتمع	2.14	0.64	9	متوسط
7	يشجع على إثارة التحدي الذي يؤدي إلى التميز والإبداع.	2.21	0.68	7	متوسط
8	يبني قنوات اتصال منظم وفعال بين المدرسة كوحدة تربوية مستقلة، وبين المنطقة التعليمية في جانب آخر.	2.35	0.59	3	مرتفع
9	يهتم بمصادر القوة والضعف في الإدارة المدرسية.	2.37	0.61	1	مرتفع
10	يدرس مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في الإدارة المدرسية.	2.27	0.66	5	متوسط
11	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	2.04	0.71	12	متوسط
12	يهتم بحاجات العاملين النفسية والاجتماعية.	2.10	0.68	11	متوسط
متوسط المحور ومستواه		2.22			متوسط

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن قيمة متوسط الرصد البيئي (٢.٢٢) بمستوى متوسط، و قد تراوحت قيم المتوسطات على فقرات المحور بين ٢.٣٧ - ٢.٠٤ بمستوى بين المرتفع - المتوسط، وقد حصلت ٣ فقرات على مستوى مرتفع هي الفقرات (١، ٨، ٩) وحصلت باقي الفقرات على مستوى متوسط، وجاء في الترتيب الأول الفقرة ٩، وفي الترتيب الأخير الفقرة (١١).

ويفسر الباحث مجيء عالية فقرات محور الرصد البيئي بمستوى متوسط هو عدم التطبيق الفعلي لعمل التحليل الرباعي (SWOT) والانشغال بالعمل التقليدي كالحضور والانصراف واستخدام الحلول الجاهزة

رابعا- محور تنفيذ الإستراتيجية:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنفيذ الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يحدد للعاملين المهام والأدوار المتوقعة منهم	2.52	0.57	1	مرتفع
2	يوفر برامج لتنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة.	2.39	0.64	2	مرتفع
3	ينسق بين الأقسام أثناء تنفيذ الإستراتيجية.	2.33	0.66	4	متوسط
4	يضع نظاماً يرتبط بمقدار الانجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية.	2.35	0.67	3	مرتفع
5	يضع نظاماً عادلاً يسهم في الحد من الأخطاء.	2.19	0.64	6	متوسط
6	يحرص على وجود نظام اتصال وفعال داخل الإدارة المدرسية وخارجها.	2.26	0.66	5	متوسط
متوسط المحور ومستواه		2.25			متوسط

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن قيمة متوسط تنفيذ الإستراتيجية (٢.٢٥) بمستوى متوسط، و قد تراوحت قيم المتوسطات على فقرات المحور بين ٢.٥٢ - ٢.١٩ بمستوى بين المرتفع - المتوسط، وقد حصلت ٣ فقرات على مستوى مرتفع هي الفقرات (١، ٢، ٤) وحصلت باقي الفقرات على مستوى متوسط، وجاء في الترتيب الأول الفقرة ١، و في الترتيب الأخير الفقرة (٥).

ويعزو الباحث مجيء محور تنفيذ الاستراتيجية بمستوى متوسط بسبب تدني مستوى الرؤية الاستراتيجية والرسالة في منظومة العمل المدرسي حيث أن تفعيل مفهوم الإدارة الاستراتيجية مازال حديثاً

خامساً- محور التقويم و الرقابة:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التقويم و الرقابة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يحدد معايير ومقاييس الأداء الجيد	2.41	0.61	1	مرتفع
2	يراجع الأساليب والطرق التي يتم العمل بها	2.28	0.61	4	متوسط
3	يتأكد من تطبيقات الإجراءات الصحيحة	2.37	0.64	2	مرتفع
4	يعد تقارير شاملة عن أداء الإدارة المدرسية	2.28	0.66	5	متوسط
5	يقوم أداء العاملين دورياً بناءً على معايير واضحة	2.32	0.67	3	متوسط
6	يخبر الأفراد بنتائج تقويم ومناقشة النتائج	2.18	0.74	7	متوسط
7	يركز في عملية الرقابة على النواحي الإستراتيجية	2.22	0.63	6	متوسط
8	يهتم بتحليل الانحرافات والكشف عنها	2.17	0.68	8	متوسط
متوسط المحور ومستواه		2.34			مرتفع

تشير نتائج الجدول (٩) إلى أن قيمة متوسط التقويم و الرقابة (٢.٣٤) بمستوى مرتفع، و قد تراوحت قيم المتوسطات على فقرات المحور بين ٢.٤١ - ٢.١٧ بمستوى بين المرتفع - المتوسط، وقد حصلت فقرتين على مستوى مرتفع هي الفقرات (١، ٣) وحصلت باقي الفقرات على مستوى متوسط، وجاء في الترتيب الأول الفقرة (١)، وفي الترتيب الأخير الفقرة (٨).

ويفسر الباحث مجيء الفقرة واحد بمستوى مرتفع وهي يحدد معايير ومقاييس الأداء الجيد بأن عملية التقييم للمعلمين والتنظيم الإداري واضح للمدير ومكتوب وبالتالي دوره تنفيذياً فقط

السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم للممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية للمديرين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت ترجع إلى الجنس (ذكر، أنثى)؟

استخدم الباحث اختبارات للفروق بين المتوسطات independent sample t test للتعرف على مدى وجود فروق بين الذكور و الإناث في الاستجابة محاور الاستبيان

جدول (١٠)

نتائج اختبارات للفروق في محاور الاستبيان تبعا للجنس

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	النوع	المحور
.024	2.289	4.50	23.03	98	ذكر	صياغة الاستراتيجية
		3.82	21.20	41	أنثى	
.001	3.476	3.25	16.74	98	ذكر	وضع الأهداف
		2.62	14.76	41	أنثى	
.001	3.694	5.65	27.63	98	ذكر	الرصد البيئي
		3.28	24.15	41	أنثى	
.558	.588	3.03	14.13	98	ذكر	تنفيذ الاستراتيجية
		2.93	13.80	41	أنثى	
.108	1.619	4.12	18.58	98	ذكر	التقويم و المتابعة
		3.52	17.39	41	أنثى	

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من المعلمين في تقييم الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء الإدارة الاستراتيجية في محاور: صياغة الاستراتيجية، تحديد الأهداف، الرصد البيئي، حيث كانت قيمت لهم دالة إحصائية ($\alpha > 0.05$) ويظهر عرض المتوسطات ارتفاع تقييم المعلمين الذكور لهذه المهارات مقارنة بالإناث. ويعزو الباحث ذلك بأن المعلمين تتاح لهم فرص الالتحاق بالدورات التدريبية أكثر مقارنة بالإناث وقد يتاح لهم من خلالها اكتساب بعض الأساليب والرؤى التي تأهلهم بأن يحكم من خلالها على بعض الأعمال الإدارية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين بين الذكور والإناث من المعلمين في تقييم الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء الإدارة الاستراتيجية في محاور: تنفيذ الإستراتيجية، التقويم والمتابعة للإستراتيجية، حيث كانت قيم ت لهم غير دالة إحصائياً ($\alpha < 0.05$).

ويفسر الباحث ذلك بأن الرقابة الإدارية بشكلها شبه المركزي إن لم يكن مركزياً هي متقاربة في اتخاذ الإجراءات سواء كانت في مدارس البنين أم مدارس البنات.

وتبين النتائج السابقة إن المعلمين الذكور يرون مهارات تصميم الاستراتيجية لدى المديرين بصورة أعلى مما تراها المعلمات، بينما يتقارب الاثنان في تقييم مهارات التنفيذ و المتابعة للإستراتيجية.

السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية للمديرين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت ترجع إلى التخصص (علمي، أدبي)؟

استخدم الباحث اختبارات للفروق بين المتوسطات independent sample t test للتعرف على مدى وجود فروق بين الذكور والإناث في الاستجابة محاور الاستبيان.

جدول (١١) نتائج اختبارات للفروق في محاور الاستبيان تبعا للتخصص

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
صياغة الاستراتيجية	علمي	65	22.12	4.30	-0.924	.357
	ادبي	74	22.81	4.45		
وضع الأهداف	علمي	65	15.98	3.18	-0.599	.550
	ادبي	74	16.31	3.23		
الرصد البيئي	علمي	65	25.78	5.40	-1.720	.088
	ادبي	74	27.32	5.15		
تنفيذ الاستراتيجية	علمي	65	13.82	3.25	-0.814	.417
	ادبي	74	14.23	2.75		
التقويم و المتابعة	علمي	65	18.11	4.35	-0.339	.735
	ادبي	74	18.34	3.65		

تشير نتائج الجدول (١١) إلى:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين ذوى التخصص التدريس علمي و أدبي و في تقييم الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء الإدارة الاستراتيجية في محاور صياغة الاستراتيجية، تحديد الأهداف، الرصد البيئي، تنفيذ الإستراتيجية التقييم و المتابعة للإستراتيجية، حيث كانت قيم ت لهم غير دالة إحصائياً ($\alpha < 0.05$).

وتبين هذه النتيجة أن المعلمين بكافة الأقسام و التخصصات يتفوقون في تقييمهم لمستوى الأداء الإداري للمديرين في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. ويفسر الباحث ذلك بأن الأمور الإدارية قد تكون جلية لكلا الطرفين وبالتالي من الطبيعي أن يكون انطباعهم تجاه العمل الإداري متقارب نسبياً

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم للممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية للمديرين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت ترجع إلى المؤهل العلمي للمعلمين؟

استخدم تحليل التباين الأحادي one way anova لتعرف الفروق في محاور الاستبيان التي تعود للمؤهل العلمي.

جدول (١٢) نتائج تحليل التباين في محاور الاستبيان تبعا للمؤهل العلمي

الدالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.015	4.323	78.983 18.270	2 136 138	157.966 2484.767 2642.734	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	صياغة الاستراتيجية
.001	7.546	70.443 9.336	2 136 138	140.885 1269.633 1410.518	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تحديد الأهداف الاستراتيجية
.001	7.370	189.669 25.735	2 136 138	379.337 3499.900 3879.237	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التحليل و الرصد البيئي
.001	10.169	80.316 7.898	2 136 138	160.632 1074.189 1234.820	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مهارات تنفيذ الاستراتيجية
.007	5.151	76.917 14.932	2 136	153.835 2030.798	بين المجموعات داخل المجموعات	مهارات التقييم و الرقابة

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.015	4.323	78.983 18.270	2 136 138	157.966 2484.767 2642.734	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	صياغة الاستراتيجية
.001	7.546	70.443 9.336	2 136 138	140.885 1269.633 1410.518	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تحديد الأهداف الاستراتيجية
.001	7.370	189.669 25.735	2 136 138	379.337 3499.900 3879.237	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التحليل و الرصد البيئي
.001	10.169	80.316 7.898	2 136 138	160.632 1074.189 1234.820	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مهارات تنفيذ الاستراتيجية
.007	5.151	76.917 14.932	2 136 138	153.835 2030.798 2184.633	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مهارات التقويم و الرقابة

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي لهم في تقييم الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء الإدارة الاستراتيجية في محاور صياغة الاستراتيجية، تحديد الأهداف، الرصد البيئي، تنفيذ الإستراتيجية التقويم والمتابعة للإستراتيجية، حيث كانت قيم ف لهم دالة إحصائية ($\alpha > 0.05$). ولتعرف اتجاهات الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه للفروق البعدية بين المتوسطات:

جدول (١٣)

اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات بمحاور الدراسة التي تعود للمؤهل العلمي

المحور	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
صياغة الاستراتيجية	دبلوم		
	بكالوريوس		3.56762*
	ماجستير		
تحديد الأهداف الاستراتيجية	دبلوم		
	بكالوريوس		3.37469*
	ماجستير		
التحليل و الرصد البيئي	دبلوم		
	بكالوريوس		5.67556*
	ماجستير		
مهارات تنفيذ الاستراتيجية	دبلوم		
	بكالوريوس		3.69479*
	ماجستير		
مهارات التقويم و الرقابة	دبلوم		
	بكالوريوس		3.54032*
	ماجستير		

وتشير نتائج اختبار شيفيه إلى أن الحاصلين على المؤهل الجامعي البكالوريوس كانوا أعلى تقديرا لمهارات الإدارة في ضوء الإدارة الإستراتيجية بجميع المحاور مقارنة بالحاصلين على الماجستير .

السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم للممارسات الإدارية في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية للمديرين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت ترجع إلى سنوات الخبرة؟

استخدم تحليل التباين الأحادي one way anova للتعرف على الفروق في محاور الاستبيان التي تعود لفئات سنوات الخبرة .

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين في محاور الاستبيان تبعا لسنوات الخبرة

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.025	3.782	69.613	2	139.227	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		18.408	136	2503.507	داخل المجموعات	
			138	2642.734	المجموع	
.002	6.812	64.221	2	128.442	بين المجموعات	تحديد الأهداف الاستراتيجية
		9.427	136	1282.076	داخل المجموعات	
			138	1410.518	المجموع	
.075	2.634	72.321	2	144.643	بين المجموعات	التحليل و الرصد البيئي
		27.460	136	3734.595	داخل المجموعات	
			138	3879.237	المجموع	
.039	3.324	28.773	2	57.547	بين المجموعات	مهارات تنفيذ الاستراتيجية
		8.656	136	1177.274	داخل المجموعات	
			138	1234.820	المجموع	
.001	6.830	99.701	2	199.403	بين المجموعات	مهارات التقويم و الرقابة
		14.597	136	1985.230	داخل المجموعات	
			138	2184.633	المجموع	

تشير نتائج الجدول (١٤) إلى:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين تعود لسنوات الخبرة لديهم في تقييم الممارسات الإدارية للمديرين في ضوء الإدارة الإستراتيجية في محاور صياغة الإستراتيجية، تحديد الأهداف، تنفيذ الإستراتيجية التقويم والمتابعة للإستراتيجية، حيث كانت قيم ف لهم دالة إحصائية ($\alpha > 0.05$).
بينما لم تكن بينهم فروق ذات دلالة إحصائية في محور الرصد البيئي حيث كانت قيم ف لهم غير دالة إحصائية ($\alpha < 0.05$).
ولتعرّف اتجاهات الفروق في المحاور ذات الدلالة الإحصائية استخدم الباحث اختبار شيفيه للفروق البعدية بين المتوسطات:

جدول (١٥)

اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات بمحاور الدراسة التي تعود لسنوات الخبرة

المحور	أقل من ٥	٦ - ١٠	١١ فأكثر
صياغة الاستراتيجية	أقل من ٥		
	٦ - ١٠		
	١١ فأكثر	2.22295 [°]	
تحديد الأهداف الاستراتيجية	أقل من ٥		
	٦ - ١٠		
	١١ فأكثر	1.74303 [°]	
مهارات تنفيذ الاستراتيجية	أقل من ٥		
	٦ - ١٠		
	١١ فأكثر	1.51680 [°]	
مهارات التقويم والرقابة	أقل من ٥		
	٦ - ١٠		
	١١ فأكثر	2.86107 [°]	

وتشير نتائج اختبار شيفيه إلى ذوى سنوات الخبرة ١١ عام فأكثر يرتفع تقييمهم للمحاور بالاستبيان مقارنة بذوي سنوات الخبرة من ٦ - ١٠ سنوات. ويعزو الباحث ذلك بأن أصحاب الخبرة الأكثر لديهم معرفة أكثر من أصحاب الخبرة الأقل وذلك لما اكتسبوه طيلة أعمالهم.

التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن أن نخلص بمجموعة من التوصيات قد تفيد في تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، وأهم هذه التوصيات:

١. ضرورة بناء ثقافة الإدارة الاستراتيجية، ونشرها في كافة الإدارات المدرسية.
٢. توسيع قاعدة المشاركة في إعداد الإدارة الاستراتيجية لكافة العاملين في الإدارات المدرسية
٣. توفير دليل إرشادي عن الإدارة الاستراتيجية يوزع على مديري المدارس.
٤. منح مزيد من الثقة والأمان لمديري المدارس وفق التطوير المدرسي.
٥. النوعية المستمرة والإقناع بأهمية وجدوى الإدارة الاستراتيجية.

٦. وضع نظام محدد للتحفيز وإثارة دافعية مديري المدارس
٧. ضرورة تدريب العاملين في الإدارات المدرسية على مهارات الإدارة الاستراتيجية.
٨. القيام بعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي والمرونة تجاه التغييرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية منها وبما يتلاءم مع أهداف الإدارة المدرسية.
٩. استكمال تطوير وتحديث الأنظمة والقوانين والإجراءات في الإدارة المدرسية.
١٠. تقوية العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي من خلال حضور مديري المدارس اجتماعات أولياء الأمور.

المراجع

أولاً-المراجع العربية:

- إدريس، المرسي، ثابت، جمال الدين محمد (٢٠٠٣): الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية، القاهرة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن و مرسي: جمال الدين محمد(٢٠٠٣): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- استيتية، دلال ملحس، وعمر موسى سرحان(٢٠٠٨): التجديدات التربوية. عمان، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة.
- أشتون، كريس(٢٠٠١): تقييم الأداء الإستراتيجي، تعريب علاء أحمد إصلاح، القاهرة.
- جعفر، رملة (٢٠٠٥): واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة، البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مجلد ٦ عدد ٣، ص ١١٥ - ص ٢٤٣.
- حسن، منال صبحي عبد الكريم (٢٠٠٨): إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.
- شافي، عائشة جاسم (٢٠٠١) الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، مصر.
- السحيمي، صلاح ملهي (٢٠٠٢): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - اربد، الأردن.
- شمس الدين، عبد العزيز محمد علي (٢٠١٢): تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية، دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة،

- عساف، محمود عبد المجيد رشيد (٢٠٠٥) واقع الإدارة الإستراتيجية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة المدرسية الاستراتيجية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عطوي، جودت(٢٠٠٤): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة، عمان.
- طناش، سلامة (١٩٩٣): أثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان جود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد. أبحاث اليرموك، 9 (١)، ١٦٩-١٩٣.
- البيلاوي، حسن وحسين، سلامة. (٢٠٠٧) إدارة المعرفة في التعليم. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر. والتوزيع. عمان، أريد.
- الغريب، شبل وحسين سلامة والمليجي، رضا (٢٠٠٤): الثقافة المدرسية. عمان: دار الفكر.
- كارينتر، جون، (٢٠٠١): مدير المدرسة ودوره في تطوير التعلم، ترجمة عبد الله شحاته، جامعة فلوريدا الدولية.
- وديع، محمد عدنان: برنامج التخطيط الاستراتيجي للتعليم. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- القطامين، أحمد القطامين(١٩٩٦): التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ط١، عمان.
- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة المنصورة. القاهرة.
- الهندي، خديجة الشيخ صالح (١٩٩٧): دور الإدارة المدرسية في تشجيع الإبداع والابتكار في المرحلتين المتوسطة والثانوية في التعليم العام (نظام الفصلين) بدولة الكويت، مركز البحوث التربوية والمناهج وحدة البحوث التربوية قسم بحوث التجديد التربوي وزارة التربية، دولة الكويت.
- وزارة التربية (١٩٩٩) دليل بطاقات الوصف الوظيفي، إدارة التطوير والتربية، الجزء الأول، الكويت.

٩السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع.

الريمي، عبده محمد (٢٠٠٥): المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

النوباني، مصطفى طه (٢٠٠٣): العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير والتزامهم التنظيمي في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العازمي، سعاد دليل محمد (٢٠٠٧): تطوير الأنظمة الإدارية للتعليم العام في دولة الكويت، تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧م.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Barry Bozeman and Straussman D.(1990): public Management Strategic :Guidelines for managerial Effectiveness(1) san Franciso Jossey- bass pub- lashers.

BARTHOLOMEW LINEHAN(2006): "Astudy OF The Status of The Strategic Planning Process As used By Public School Districts In Six Suburban New York City Counties" Doctor OF Education, Eton Hall University.

Brent, Davies(2003):Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools: Developing the Strategically Focused School". paper presented to the American educational Research Association Annual conference Chicago.

Bliss, Sam, W.& Others (1999): Strategic Planning and School-Based Management Systems.

- Cohn Gary David (1999): "Analysis of School District Strategic Planning Relation Ships with School Action Planning.
- Johnson, Julie-A (2004): "Strategic Planning in The Millard Public Schools": the University of Nebraska, Lincoln, Vol.65-09A, Of.
- Reid, L. (2005): The Relationship Between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State-Supported and Private institutions of Higher Education. D.B.A. dissertation, Nova Southeastern University, United States, Florida.
- Lenner, A.Alexandra, L(1999): Statgic Planning Primer for Higher Education, Glossary of Terms,California State University, North ridge.
- Lian Fahey ,(1989): The strategic planning management reader. New Jersey :Prentice hall.
- Reid, L. (2005): The Relationship Between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State-Supported and Private institutions of Higher Education. D.B.A. dissertation, Nova Southeastern University, United States, Florida..
- Lashway, (1997), Strategic management is the way to reconnect the school with the society.
- Yvonne Y.K. Lam(2006) Local responses to school –based management in Hong Kong Education studies, Vol.32 , No.2 , june.