


2018

A proposed strategy to develop the performance of

Saeed Salah Alharbi

General Directorate of Education in Jeddah - Saudi Arabia, saeed.alharbi@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>

 Part of the [Educational Administration and Supervision Commons](#), and the [Educational Leadership Commons](#)

Recommended Citation

Alharbi, Saeed Salah (2018) "A proposed strategy to develop the performance of," *International Journal for Research in Education*: Vol. 42 : Iss. 2 , Article 3.

Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre/vol42/iss2/3>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in International Journal for Research in Education by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.

**A proposed strategy to develop the performance of
directors of the Education offices and their Assistants
in The Kingdom of Saudi Arabia in Light of the
Contemporary education trends.**

Saeed Salah Hamdi Alharbi

General Administration of Education in Jeddah
Kingdom of Sauda Arabia
Saeed.alharbi@hotmail.com

Abstract:

This research aimed to propose a strategy to develop the performance of the directorate of the Education offices and their assistants in Saudi Arabia in the light of contemporary educational trends. The researcher has used the developmental survey method. and to collect data for the research was selected random sample of the supervision and directorates departments and the supervisors working in the education offices in Saudi of (460) supervisor, were distributed to study them a tool which consisted of (79) item in seven scales: educational work values and ethics, administrative empowerment, making decisions, humans resources management, strategic planning, communicating with and serving community, continuous development and enhancement. The research results showed that the performance of directorate of the Education offices and their assistants was high regarding educational work values and ethics, administrative empowerment while it was moderate for the other scales, based upon the results the researcher developed an instrument to develop the performance of directorate of the Education offices and their assistants in Saudi Arabia in the light of contemporary educational trends.

Keywords: Strategy, Performance development, contemporary educational trends, Education offices in Saudi Arabia.

إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة

سعيد صلاح حمدي الحربي

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة - المملكة العربية السعودية

Saeed.alharbi@hotmail.com

مستخلص البحث:

هدف هذا البحث إلى اقتراح إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي التطويري، ولجمع البيانات الخاصة بالبحث فقد تم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الشعب الإشرافية والوحدات، والمشرفين التربويين العاملين في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية قوامها (460) مشرفاً تربوياً، وتم توزيع أداة البحث عليهم والتي تكونت من (79) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: القيم وأخلاقيات العمل التربوي، التمكين الإداري، صناعة القرار، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي، الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع، التحسين والتطوير المستمر والتميز. وقد بينت النتائج أن درجة أداء مديري مكاتب التعليم كانت مرتفعة في مجالي: القيم وأخلاقيات العمل التربوي، والتمكين الإداري، بينما كانت متوسطة في بقية المجالات، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج قام الباحث بتطوير إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، تطوير الأداء، الاتجاهات التربوية المعاصرة، مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية

المقدمة والخلفية النظرية للبحث

التربية هي سبيل رقي الأمم وتطورها، فهي تعمل على تحقيق الرفاهية للشعوب، وبناء المجتمعات المتقدمة بما يحقق الآمال والتطلعات لكافة أفرادها، من أجل ذلك تولي الدول أهمية كبيرة لتنظيم العمل التربوي، من خلال سن الأنظمة والتشريعات التي تحكم عمليات التربية والتعليم، وتعمل على مراجعتها باستمرار لمواكبة مستجدات العصر، وتُعنى بإنشاء المنظمات التربوية التي تعمل على تحقيق أهداف السياسات التربوية الوطنية.

ويتوقف نجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد والمجتمعات المتنوعة إلى حد كبير على كيفية إدارة تلك المنظمات، ويواجه المدراء والمنظمات المعاصرة تحديات، وضغوطات متزايدة ومعقدة، تؤثر بشكل كبير على الأداء، من هذه التحديات: العولمة، وأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، والاضطراب البيئي، والتنوع البيئي، وظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة، والتطورات التقنية المعلوماتية(حريم،2010). والمنظمات التربوية ليست بمعزل عن هذه التحديات، بل أنها معنية بها بالدرجة الأولى، ومواجهة تلك التحديات تتطلب من المنظمات اختيار وإعداد قادة يتميزون بمهارات إدارية، وفنية، وكفاءة عالية، تمكنهم من العمل وفق متغيرات العصر وتحدياته، والتكيف مع المتغيرات العالمية، ويواجه نظام التعليم السعودي كبقية الأنظمة التعليمية مجموعة من التحديات التي يفرضها التقدم العلمي والانفتاح الثقافي والاقتصادي العالمي فيما يعرف بالعولمة، ومن أهم هذه التحديات زيادة الطلب على التعليم، نتيجة عدد من العوامل من أهمها التركيبة السكانية للمملكة، حيث تشير إحصائيات وزارة التعليم إلى أن عدد الطلبة في التعليم العام بلغ(5441480) في العام الدراسي 1435/1434هـ (1013/2012م) يدرسون في(35297) مدرسة، يقوم على تعليمهم(531553) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد الطلبة المستجدين في المرحلة الابتدائية(177732) طالباً وطالبة، فيما بلغ عدد المستجدين في رياض الأطفال(101262) في نفس العام(وزارة التعليم،2015)، مما يتطلب مضاعفة الجهود لتلبية هذا الطلب دون أن يؤثر ذلك على جودة العملية التعليمية المقدمة، ويشير بلاتر(Platter, 2010) إلى أن مهنة مدير المنطقة التعليمية تُعدُّ من أهم المهن وإلى وجود علاقة ما بين الإنجاز الأكاديمي للطلاب، وفاعلية مدير المنطقة التعليمية.

ومكاتب التعليم مكلفة بتسيير العمل التعليمي والتربوي في المدارس التابعة لها في نطاقها المكاني، ويقع على عاتقها العبء الأكبر في توجيه وتقييم العملية التعليمية في تلك المدارس لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وهذا يتطلب تشخيص واقع أداء القيادات التربوية في تلك المكاتب والعمل على

تطويره وفق أسس علمية مدروسة ويمكن تعريف الأداء بأنه: "درجة إنجاز الفرد لمهامه الوظيفية المكلف بها ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار قيم وأخلاقيات المنظمة". أما من حيث مكونات الأداء فيرى غربي وسلطانية وقيرة (129، 2007) أن الأداء مكون من الفاعلية والكفاءة، حيث تشير الفاعلية لمدى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، بينما تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات. ويضيف حريم (2010) إلى البعدين السابقين بعداً ثالثاً يجب مراعاته عند الحكم على أداء المنظمة، وهو الإنسانية؛ فبالإضافة إلى الفاعلية والكفاءة، أصبح مدى اهتمام المنظمة بالعاملين فيها يؤخذ في الاعتبار حين الحكم على نجاح المنظمة، بحيث لا تستطيع أي منظمة الآن أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني. ويرى نورث هاوس (Northhouse, 2003) أن الأداء الإداري الفعال يتم من خلال وصف السلوك القيادي ويرتبط بمقدرة القائد على تأدية مجموعة المهام. ويشير العودة (2013) إلى أن تقويم الأداء يتم من جوانب متعددة أهمها: ممارسة الكفايات، وممارسة الصلاحيات والواجبات، وقياس فاعلية الأداء.

وتختلف وجهات النظر في تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء، ففي الوقت الذي نجد فيه من يركز على الجوانب الاقتصادية للأداء فقط متجاهلاً بقية الجوانب، نجد أن هناك من ينظر للأداء نظرة شمولية تأخذ في الاعتبار كافة الجوانب الاجتماعية والتنظيمية، حيث يرى الداوي (2010) أن الأداء يتمثل في بعدين رئيسيين هما: البعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي، ويقصد بالأداء التنظيمي الكيفية التي تعتمدها المؤسسة وآليات العمل في المجال التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، فيكون هناك معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء، يتعلق هذا القياس بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي، بينما يشير البعد الاجتماعي إلى درجة الرضا عند العاملين في المنظمة، وإلى الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد في المنظمة. ولتطوير مستوى الأداء يتعين علينا تحديد مستوى الأداء وتعرف العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، ويشير أجونيس (Aguinis, 2011) إلى ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء هي: المعرفة الصريحة ويقصد بها المعلومات المتعلقة بالحقائق والأشياء، وتتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات مهمة معينة، مبادئها، وأهدافها وتصريحاتها، والعامل الثاني هو المعرفة الإجرائية وتتمثل في معرفة ما يتم، وكيف يتم، وتشمل المهارات الشخصية والإدراكية والطبيعية والمعرفية، أما العامل الثالث فهو الدافع ويتضمن ثلاثة أنواع من السلوكيات هي: اختيار الأداء، واختيار مستوى المجهود، والرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى من المجهود.

كما يتطلب تطوير الأداء الإداري البحث عن أحدث الأساليب الإدارية والاتجاهات المعاصرة التي يمكن أن تمكن المنظمة من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية؛ لتطوير الأداء في ضوءها، ويعرف الجندي (2002، 146) الاتجاهات المعاصرة بأنها: "البحث عن أنماط وصيغ جديدة أساسها التخطيط العلمي، تتسم بقدرتها على التعمق في روح النظام التربوي؛ بغية إظهار القيم الجوهرية التي توجه مساره، وتكون قادرة على فهم القوى المحيطة في بيئة النظام التربوي والإداري". وبالبحث في الأدب الإداري والتربوي نجد العديد من الاتجاهات التي يمكن تبنيها لتطوير الاداء في مكاتب التعليم ومن هذه الاتجاهات التي تم تبنيها في هذا البحث مايلي:

1. **القيم وأخلاقيات العمل.** الالتزام الأخلاقي في كافة نواحي الحياة هو ما دعا إليه الدين الإسلامي الحنيف، ويحظى موضوع القيم والأبعاد الأخلاقية في أداء المنظمات بصفة عامة والمنظمات التربوية على وجه الخصوص باهتمام كبير، نتيجة لبعض الأزمات التي مرت بها بعض المنظمات، ويعد الجانب الأخلاقي من التحديات التي تواجه مديري المنظمات، ويرى توفلر Toffler المشار إليه في حريم (2009) أن مما يساعد المنظمات على التعامل مع الضغوط المتزايدة هو: تبني قانون أخلاقي للسلوك (Ethical Code of Conduct)، ويتطلب أن تكون سياسات المنظمة وممارساتها وعملياتها وأنشطتها تعكس القيم الفاضلة والأخلاق الحسنة، وتعمل على تمثيلها في نفوس العاملين. ويرى الطويل (2015) أن المتغير الأخلاقي يشكل بعداً هاماً في التربية لحل مشاكل النظم التربوية وقيادتها. وتتبنى كثير من الدول مواثيق أخلاقية تنظم العمل التربوي، إلا أن هذه المواثيق يجب أن يتم متابعة تفعيلها في الميدان التربوي على كافة المستويات الإدارية، وليس على مستوى المدرسة فحسب.

2. **التخطيط الإستراتيجي التربوي.** يُعد من الاتجاهات التي تم توظيفها في الميدان التربوي حديثاً، والمنظمات التي استطاعت استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة انعكس ذلك على أدائها ايجابياً، لما يتمتع به التخطيط الإستراتيجي من خصائص تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها والوصول إلى التميز، ويشير محمد (2011) إلى أن التخطيط الإستراتيجي يتسم بمواصفات وخصائص تميزه عن ما سبقه من صور التخطيط؛ إذ يقوم على رسم تصور مستقبلي في ضوء الاتجاهات القائمة لتحديد التوجهات الاستراتيجية، ويستند إلى رؤية لما يمكن تحقيقه ورسالة تعمل على تحقيق هذه الرؤية، ويقوم على أساس مسح البيئتين الخارجية والداخلية لتعرف الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف، ويبنى على أساس اختيار المسارات الاستراتيجية لمجالات الحركة والعمل، ويعتمد على مشاركة مختلف الجهود، ويؤكد على التميز من خلال الأداء المتميز، ويتسم بالواقعية والمرونة والاستمرارية ويلتزم بها، ويعتمد على إدارة التدبير في التنفيذ والتقويم الذاتي، ويستند التخطيط الإستراتيجي إلى تكوين ثقافة جديدة مبنية على الصراحة والصدق وتحمل المسؤولية، ويركز على

تحقق النتائج المرسومة، ويتخذها وسيلة لدعم مسارات التنفيذ، وفتح آفاق التطوير. ويتضح مما سبق أهمية تبني المنظمات التربوية لهذا الاتجاه والعمل على توظيفه في مجال الإدارة التربوية، مما يحتم على القائد التربوي أن يمتلك مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي.

3. **الفاعلية في صناعة القرار واتخاذها.** يتوقف نجاح المنظمة على مقدرة القائد على صنع القرار المناسب واتخاذها في الوقت المناسب، فالقرار الصحيح يسير بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويجنبها المخاطر ويساعدها على تجاوز الأزمات، بينما تهدر القرارات غير الفعالة موارد المنظمة، وارتباط صناعة القرارات واتخاذها الوثيق بكافة جوانب العمل؛ يجعل كل عمل يستهدف تطوير الأداء، لا بد أن يبحث في كيفية صناعة القرارات واتخاذها وتهيئة العوامل المناسبة التي تمكن القائد من صناعة قرارات ذات فاعلية عالية. والفاعلية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد - حين الاختيار بين البدائل المتاحة - على اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، وهذا يتطلب تقدير سليم للواقع، وأن يتم القرار بناء على نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه (كنعان، 2009). ويتميز المدير عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري بمقدرته على صناعة القرارات، وحقه النظامي في اتخاذها، وتتأثر عملية صنع القرار واتخاذها بعدة عوامل: إنسانية، وتنظيمية، وبيئية (حسان والعجمي، 2013). وهذا يتطلب العمل على تنمية مهارات القادة التربويين للتعامل مع هذه العوامل لصناعة واتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

4. **تمكين العاملين.** يتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها أن يكون تركيز المدير على العاملين لديه، والاهتمام المتزايد بتمكينهم العاملين إنما يعكس أهمية الدور الذي يمارسه التمكين في نجاح المنظمات في ظل المتغيرات البيئية بالغة التأثير، وما تتطلب تلك الظروف من أن تكون المنظمات أكثر سرعة ومرونة في الاستجابة للمتطلبات البيئية، ولتمكين العاملين بعبدين رئيسين هما: البعد المهاري، والبعد الإداري، إذ يقصد بالبعد المهاري إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة، أما البعد الإداري فيقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة (المغربي ومرزوق، 2010). وتشير نتائج البحوث إلى أهمية التمكين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في المنظمات فقد وجد أن هناك علاقة موجبة بين التمكين لبناء الثقة بنفس العاملين، وبين الرضاء الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمنظمة، والإبداع، كما وجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف تمكين العاملين (السكرانة، 2013).

5. إدارة الموارد البشرية. يعتمد هذا الاتجاه على فكرة أن الإنسان هو مصدر القيمة الحقيقية في العملية الإنتاجية وتولي المنظمات المعاصرة أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تدريب العاملين فيها، والعمل على تلبية حاجاتهم، وقياس مستوى الرضاء الوظيفي لديهم والعمل على تحسينه، وتسعى المنظمات التربوية إلى تطوير عملها ودراسة السبل والعوامل التي تساعد على تحقيق أهدافها، ويرى البرادعي (2008) إن تطوير الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، كما يشير الدليمي (2013) إلى أن هذا المدخل يكفل زيادة فعالية المنظمة، وإشباع حاجات العاملين في نفس الوقت؛ باعتبار أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض. ويتضح مما سبق أن القائد التربوي المعاصر يجب أن يكون قادراً على توظيف إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء المنظمة التربوية، لتحقيق الاستقرار للعاملين، وتحقيق تطلعاتهم وآمالهم؛ بما يحفزهم على الاستمرار في العطاء والوصول بالمنظمة لمرحلة التميز.

6. التحسين والتطوير المستمر والتميز. نشأ مفهوم إدارة التميز في مطلع الثمانينات من القرن العشرين للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متقوفة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية، وتكفل لها الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها، وتميز إدارة التميز المؤسسي باستمرارية التعلم، والابتكار، والتحسين لأن التميز هو تحدي للوضع الحالي، وإحداث للتغيير باستخدام عملية التعلم لإيجاد فرص الابتكار والتحسين (باشيوة والبرواري وعشوي، 2013). والعمل على تحقيق التميز هو أسمى ما يمكن أن تسعى إليه المنظمة التربوية، ولا يمكن أن يتحقق التميز دون العمل على التحسين والتطوير المستمر في الأداء من خلال تحسين وتطوير الخطط والسياسات والإجراءات بصورة مستمرة، وتقوم إدارة التميز بتشخيص الواقع لتعرف نقاط الضعف التي تمثل بدورها فرصاً للتحسين، وتعزز نقاط القوة، وتعمل على إعداد نخبة من فرق التحسين تعمل على حل المشكلات وتتغلب على معوقات تحقيق الأهداف.

7. الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع. المنظمات الحديثة متفتحة على مجتمعاتها، تعمل على فتح آفاق التواصل مع المجتمع وتأسيس نظام للاتصالات الداخلية والخارجية، تسعى دائماً لتحقيق احتياجات المجتمع الذي تعمل وفيه، وهذا بدوره يعود بالنفع عليها، ويضمن استمرارها، في حين أن المنظمة التي لا تلتزم بواجباتها تجاه المجتمع، تواجه صعوبات في البقاء لمدة طويلة وتكون مهددة بالفشل. ويشير الدليمي (2013) إلى أن المسؤولية الاجتماعية من أهم التحديات التي تواجه أي مشروع حديث، فالمجتمع يفرض على المنظمات الالتزام بمسؤوليات عديدة نحو المجتمع، والبيئة الاجتماعية لها تأثير جوهري على أهداف المنظمة وسياساتها، وقراراتها.

ولكي تقوم المنظمة التربوية بمسؤوليتها تجاه المجتمع فإنها بحاجة إلى قائد حصيف يدرك أهمية التواصل مع المجتمع، ولديه المقدرة على تأسيس قنوات اتصال مناسبة للتواصل داخل المنظمة، وبين المنظمة والمجتمع المحلي، لتعرف احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها وتحقيقها، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة؛ لتستمد المنظمة في هذه الحالة قوتها من المجتمع مما يمكنها من التميز وليس فقط البقاء والاستمرار.

وتوظيف هذه الاتجاهات في العمل الإداري التربوي في مكاتب التعليم يتطلب تطوير إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم وفق هذه الاتجاهات والعمل على تنفيذها، ويصف العبسي (2004) الإستراتيجية بأنها خطة لما تنوي المنظمة فعله في المستقبل، ليس للتعرف عليه فقط وإنما لتشكيله، بحيث تكون قادرة مواجهة المخاطر التي قد تواجه المنظمة، وهي نموذجاً للعمل الفعلي، ومنظوراً يتم فيه تحديد موقع المنظمة في بيئتها الخارجية والعوامل المؤثرة، إذ لا بد من تحليلها بما تتضمن من فرص متاحة ومخاطر وتهديدات متوقعة ونقاط قوة وضعف، ثم بلورة رؤى طموحة تقود الإستراتيجية الموضوعية، وتوجهها ضمن رسالة محددة الأبعاد، وأهداف إستراتيجية واضحة المعالم ومبررات وآليات عمل تكفل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

وأجريت العديد من الدراسات التي تناولت الإستراتيجيات التربوية منها: دراسة لين وبشوب وويلسون (Lane, Bishop, and Wilson, 2005) التي هدفت إلى دراسة عملية تطوير خطة إستراتيجية للمناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في وضع الخطة، ومن أهم نتائجها أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب على الأسئلة التالية: أين نحن حالياً؟ وإلى أين نريد أن نصل؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وأن أسلوب التخطيط الإستراتيجي يمكن تكييفه بسهولة لمختلف المنظمات بما في ذلك المؤسسات التربوية والمناطق التعليمية. وأجرى بيفزرنر (pevzner,2006) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي في جامعة ولاية كنت (KSU)، استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وأجرى مقابلات مع مسؤولين من مختلف المستويات في جامعة ولاية كنت، وقام بدراسة وتحليل وثائق التخطيط الإستراتيجي والخطط التنفيذية في وحدات الجامعة والتقارير السنوية، وأشارت الدراسة أن الخطة الإستراتيجية لا تجيب عن السؤال: "إلى أين نذهب؟" فقط بل أنها تسعى للإجابة عن سؤال: "كيف يتم تحقيق الأهداف؟" وأنها وثيقة عمل تصف وتوضح مهمة الجامعة والقيم الأساسية والرؤية للمبادئ الإستراتيجية وأهميتها في إرشاد الأقسام في وضع الخطط وتنفيذها.

وقام وليام وجاكوبس (William & Jacobs,2006) بدراسة هدفت إلى تطوير إستراتيجيات تعليمية تساهم في دمج الأفكار الحديثة في نظام المدارس الثانوية الأمريكية، بهدف تطبيق برامج تربوية وتعليمية نوعية تعمل على إحلال التغيير المطلوب لمواكبة التغيرات المتسارعة في النظام التعليمي، واقتُرحت الدراسة عدداً من الاستراتيجيات التربوية والتعليمية التي يمكن تبنيها في هذه المدارس منها: صناعة قرارات تعليمية فعالة تستند إلى معلومات ومعرفة منظمة وليس إلى بيانات خام فقط، وممارسة إدارية لامركزية، ونشر ثقافة تقاسم المعرفة بين التربويين، والعمل بروح الفريق، وتطوير البحث العلمي وتشجيعه في المدارس للطلاب والمعلمين، وكذلك إتاحة فرص تعليمية متكافئة لجميع الطلاب دون تمييز. أما دراسة المريات (2008) فقد هدفت إلى بناء إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارة التغيير في إقليم الجنوب في الأردن، وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي التحليلي التطويري. وتم اختيار عينة قدرها (522) مفردة إحصائية من مجتمع الدراسة المكون من كافة مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمديرين المختصين، ومن أهم نتائج الدراسة: أن هناك متطلبات لبناء إستراتيجية لإدارة التغيير المقترحة تتمثل في تحديد الأهداف، ومعايير الجودة، والتشريعات التربوية، وتحليل الواقع التربوي في الإقليم، وتطوير الموارد البشرية، وطورت الباحثة إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارة التغيير. وقام بني أحمد (2009) بدراسة هدفت إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وتعرف درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية لدى مديري الإدارات والمديريات ومديري التربية والتعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، وأشارت نتائج الدراسة إلى درجة استخدام متوسط لجميع مجالات أداة الدراسة، وتم اقتراح إستراتيجية لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. في حين نجد أن هناك دراسات تناولت الأداء الإداري التربوي منها: دراسة جولديبرج (Goldberg 2001)، التي هدفت تعرف السمات المشتركة للقادة التربويين، قابل فيها (43) قائداً من ذوي التأثير المباشر، وغير المباشر على التربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشار الباحث إلى مجموعة من الخصائص التي يشترك فيها القادة التربويين هي: الانطلاق من نظرية فلسفية راقية تحمل فكراً تطويرياً، ومعتقدات قابلة للتطبيق، مع وجود رؤية استشرافية، والإيمان بأن ما يقوم به له أهمية ومردود نفعي على الآخرين، والشجاعة والقدرة على طرح الآراء التجديدية وإن كانت مخالفة لما هو سائد في المجتمع، واحتياج ذلك إلى إرادة صلبة، وتصميم دؤوب، والالتزام المجتمعي. وهدفت دراسة زولر (Zoeller.2002) إلى تحديد الممارسات القيادية، والكفايات التقنية الضرورية في برنامج تدريبي لإعداد مديري التربية والتعليم، استخدمت الباحثة طريقة دلفي معدلة إذ كونت فريقين من الخبراء من مديري التربية والتعليم، وأساتذة الجامعات، وشملت تقييماً للممارسات القيادية، والكفايات التقنية، وكان

من نتائج الدراسة أن المجموعتين اعتبرتا كفاية الاتصال أهم الممارسات القيادية، فيما يرى كل من مديري التربية والتعليم والأساتذة أن اندماج المدير في عملية التعليم، والمناهج الدراسية أمر مهم جداً. أما دراسة يدك(2005) فهذفت تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، وتعرف درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها. وكان من أهم نتائجها تحديد قائمة بأهم الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم تألفت من(92) كفاية إدارية، موزعة على ثمانية مجالات هي: القيادة، الاتصال والعلاقات الإنسانية، إدارة المنظمة، تخطيط وتطوير المنهج، إدارة الموارد البشرية، إدارة التعليم، السياسة والسلطة التربويتين، القيم والأخلاق القيادية. كما أشارت النتائج إلى أن مديرو التربية والتعليم في الأردن يمارسون هذه الكفايات الإدارية بدرجة عالية.

وقام رمزي(2013) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق الإدارة بالشفافية في مكاتب التعليم من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث ببناء استبانة للكشف عن تطبيق الإدارة بالشفافية، وزعت على جميع مديري مكاتب التعليم بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم(16) مدير، وعلى عينة من المشرفين عددهم(260) مشرفاً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التعليم جاءت بدرجة كبيرة، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمؤهل العلمي ولنوع المؤهل وللمنطقة التعليمية والخبرة. أما دراسة القرشي(2013) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، تم إجراء الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم(160) مديراً، ومن أهم نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المكاتب كانت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة مديري المكاتب للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وأجرى الشمراني(20014) دراسة وصفية هدفت الكشف عن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية وتعرف الجوانب الايجابية لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ومعوقات تطبيقها، كما هدفت تعرف الأداء الإداري لمكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات للأداء الإداري لمديري مكاتب التعليم، وكان من أهم التوصيات: العناية باختيار القيادات الإدارية الفاعلة، وأن هناك حاجة ماسة لتطوير الأداء الإداري في مكاتب التعليم لمواكبة التغيرات والمستجدات الحديثة في الإدارة، وضرورة وضع خطة استراتيجية لتطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التعليم. وقام

المحمادي(2015) بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية، وتعرف مستوى الروح المعنوية لدى المشرفين التربويين. تم إجراء الدراسة على جميع المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعددهم(188) مشرفاً، ومن أهم نتائجها: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التعليم كانت عالية في جميع مجالات الدراسة، وأن الروح المعنوية للمشرفين كانت بدرجة عالية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة.

ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب بينما يختلف عنها في جوانب أخرى إذ يتفق مع دراسات المجموعة الأولى المتمثلة بدراسة لين وبشوب وويلسون (Lane, Bishop, and Wilson, 2005)، والمرايات(2008)، وبني أحمد(2009) بأنه يهدف إلى بناء إستراتيجية تربوية، ويتفق مع دراسات المجموعة الثانية التي تناولت الأداء الإداري المتمثلة في دراسة جولدبيرج(Goldberg, 2001)، وزولر (Zoeller.2002) ويدك(2005)، ورمزي(2013)، والقرشي(2013)، والشمراني(20014) والمحمادي (2015) في أنه يهدف أيضاً إلى تشخيص واقع أداء القادة التربويين والعمل على تطويره. ولقد ساهمت تلك الدراسات في إثراء البعد النظري المتعلق بجوانب البحث واستفاد الباحث من اطلاعه على هذه الدراسات في تطوير أداة البحث، كما استفاد الباحث من تلك الدراسات في تحليل نتائج البحث الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة، ومن خلال اطلاع الباحث على دراسات المجموعة الأولى تم تعرف بعض النماذج المتعلقة بالاستراتيجيات، وكيفية بنائها، ومراحلها، واستفاد الباحث من هذه الخبرات في تطوير الإستراتيجية المقترحة. ويتميز البحث الحالي عن دراسات المجموعة الثانية في تبنيه لاتجاهات تربوية معاصرة يتم قياس الأداء في ضوءها تختلف عن ما تناولته تلك الدراسات، كما يتميز عن دراسات المجموعة الأولى التي تناولت الإستراتيجيات التربوية في مجال التطبيق، وفي الاتجاهات التربوية التي تم تبنيها للتطوير.

كل ما تقدم سوغ للباحث القيام بهذا البحث بغية المساهمة في تحسين العملية التعليمية، من خلال اقتراح إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

مشكلة البحث وأسئلته:

لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية قامت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في مطلع عام 1430هـ بمجموعة من الإجراءات التطويرية، منها إجراء بعض التعديلات على هيكلها الإداري، وتغيير مسمى مراكز الإشراف التربوي إلى مكاتب التعليم، وزيادة المهام المناطة بها والصلاحيات الممنوحة للقادة التربويين في هذه المكاتب، وذلك بقرار معالي وزير التعليم رقم 17/9 بتاريخ 1/3/1430هـ، ونظراً للزيادة في أعداد هذه المكاتب نتيجة التوسع في افتتاح مكاتب جديدة كل عام لمواكبة النمو في أعداد الطلبة، ومراجعة التنظيم الإداري للقطاعات التربوية، فإن هذا التطوير يتطلب متابعة أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، وتشير الدراسات السابقة إلى وجود قصور في بعض جوانب العمل الإشرافي والإداري التربوي منها دراسة المطيري (2009) التي أظهرت نتائجها أن هناك قصور في تنفيذ بعض المهام منها: دراسة المقررات الدراسية، والاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس، وتفعيل الانترنت في التدريب، والحفز على إجراء الدراسات التطويرية، ودراسة القرشي (2013) التي أشارت نتائجها إلى أن ممارسة مديري مكاتب التعليم للقيادة التشاركية كانت بدرجة متوسطة. ويؤكد الشمراني (2014) على وجود حاجة ماسة لتطوير الأداء الإداري لمكاتب التعليم، ويوصي بوضع استراتيجية لتطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التعليم، والعمل على تطوير أداءهم وفق أحدث المستجدات العالمية، وتتمثل مشكلة البحث باقتراح استراتيجية تربوية لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة من وجهة نظر العاملين معهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى أداء مديري مكاتب مساعدتهم من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)؟
- 3- ما الإستراتيجية التربوية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟
- 4- ما مدى ملائمة الإستراتيجية التربوية المقترحة من وجهة نظر الخبراء التربويين؟

أهداف البحث:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. تعرف مستوى أداء مديري مكاتب التعليم، ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.
2. الكشف عن أثر كل من: (المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي) في وجهات نظر عينة الدراسة حول مستوى أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم.
3. تطوير إستراتيجية تربوية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.
4. تعرف مدى ملاءمة الاستراتيجيات التربوية المقترحة من وجهة نظر الخبراء التربويين.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

1. جاء هذا البحث لمواكبة التطوير الإداري الذي تمر به وزارة التعليم، من حيث التعديل على هيكلها الإداري والتوسع في افتتاح مكاتب التعليم، ويؤمل أن يستفيد من نتائجه المسؤولين في وزارة التعليم من خلال تشخيص الواقع الفعلي لأداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، مما يمكنهم من تطوير العمل في مكاتب التعليم بتبني الإستراتيجية المقترحة.
2. يؤمل أن يستفيد من نتائج هذا البحث مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، إذ يؤدي تبني الإستراتيجية المقترحة إلى تحسين أداءهم لأعمالهم المكلفين بها.
3. يسهم هذه البحث في إضافة إطار نظري في مجال تطوير أداء الإداري التربوي.
4. يؤمل أن يستفيد الباحثون من هذا البحث، من خلال جعله نواة لأبحاث أخرى، واستخدامه مرجعاً لهم.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

الإستراتيجية: يعرف محمد(2011،47) الإستراتيجية بأنها: "الإطار العام أو المرشد العام لآليات عمل المؤسسة وقيمها وأنشطتها المختلفة خلال الأعوام القادمة للوصول إلى أهدافها وغاياتها". ويعرفها كابلان ونورتون(Kaplan & Norton, 2004) الإستراتيجية بأنها: "خطة تتضمن السياسات والأهداف والعمليات في المنظمة والتي تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل".

ويعرف الباحث الإستراتيجية إجرائياً بأنها: خطة مستقبلية تقوم بتنفيذها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مختلف جوانب العمل الإداري التربوي.

الأداء: يعرف الصرايرة(208،2011) الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب". ويعرف الباحث أداء مدير مكتب التعليم إجرائياً بأنه: "درجة إنجاز مدير مكتب التعليم لمهامه الإدارية التربوية المكلف بها وممارسته للصلاحيات الممنوحة له وتوظيفه للموارد المتاحة نحو تحقيق أهداف السياسة التعليمية في نطاق مكتب التعليم. **الاتجاهات التربوية المعاصرة:** يعرف الجندي(146،2002) الاتجاهات المعاصرة بأنها: "البحث عن أنماط وصيغ جديدة أساسها التخطيط العلمي، تتسم بقدرتها على التعمق في روح النظام التربوي؛ بغية إظهار القيم الجوهرية التي توجه مساره، وتكون قادرة على فهم القوى المحيطة في بيئة النظام التربوي والإداري".

ويعرف الباحث الاتجاهات التربوية المعاصرة إجرائياً بأنها: الإجراءات والأساليب الإدارية التربوية المستخدمة في وقتنا الحاضر في الدول المتقدمة لتطوير الأداء الإداري التربوي.

حدود البحث:

الحدود البشرية: يتحدد هذا البحث باستجابة العاملين في مكاتب التعليم من مشرفي المواد، ورؤساء الشعب الإشرافية والوحدات الذين هم على رأس العمل في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014. 2015م.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث في مكاتب التعليم التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014. 2015م

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تفعيل الاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة التي تضمنها مجالات أداة الدراسة وهي: القيم وأخلاقيات العمل التربوي، التخطيط الاستراتيجي، الفاعلية في صناعة القرار واتخاذها، التمكين الإداري، إدارة الموارد البشرية، التحسين والتطوير المستمر والتميز، الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع.

منهجية البحث وإجراءاته:

هذا البحث مسحي تطويري، هدف إلى تطوير إستراتيجية لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم، ومساعدتهم، ولخصوصية عملية التطوير من البحث بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع البحث والمتعلقة بتطوير الإستراتيجية.

وتم في هذه المرحلة استعراض المصادر والمراجع واختيار ما يناسب من الأدب النظري لموضوع البحث، في مجال بناء الإستراتيجيات التربوية، وتطوير أداء المديرين، والاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة.

المرحلة الثانية: فرز الأسس التي تبنى عليها الإستراتيجية، واستنباط المتغيرات وعلاقتها ببعض، وتم ذلك من خلال تحليل الأدب المتضمن الاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة في مجال تطوير أداء المديرين التربويين.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات عن واقع أداء مديري مكاتب التعليم، ومساعدتهم، وذلك على النحو الآتي:

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الشعب الإشرافية والوحدات، والمشرفين التربويين العاملين في مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي (2014/2015) والبالغ عددهم (3240) مشرفاً تربوياً.

وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (550) مفردة إحصائية، وزعت الاستبانة إلكترونياً على جميع أفراد العينة، وتم استرداد (460) استبانة صالحة بنسبة 84% وهذا العدد يفي بغرض البحث حسب

جدول تحديد حجم المجتمع والعينة العشوائية Table for Determining Random Sample size from a Given Population (Payne & Mcmmorris.1967) ويوضح جدول (1)

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي.

جدول (1)

توزع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي والخبرة في العمل القيادي والمركز الوظيفي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	280	60.9
	دراسات عليا	180	39.1
	المجموع	460	100.0
الخبرة في العمل القيادي	أقل من 5 سنوات	164	35.7
	من 5 إلى أقل من 10	116	25.2
	10 سنوات فأكثر	180	39.1
	المجموع	460	100.0
المركز الوظيفي	مشرف تربوي	336	73.0
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	124	27.0
	المجموع	460	100.0

أداة البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة البحث للكشف عن واقع أداء مديري مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء مراجعة الأدب التربوي في مجال أداء المدير والاتجاهات المعاصرة لتطوير الأداء الإداري، وقد تكونت أداة البحث من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات ذات الصلة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تشمل: المؤهل العلمي، والخبرة في العمل القيادي، والمركز الوظيفي.

الجزء الثاني: مقياس لدرجة أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم من وجهة نظر العاملين معهم، ويتكون من (79) فقرة موزعة على (7) مجالات وهي: مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي، ويستدل عليه من الفقرات من (1-14)، ومجال التخطيط الاستراتيجي، ويستدل عليه من الفقرات من (15-28)، ومجال صناعة القرار واتخاذ، ويستدل عليه من الفقرات من (29-38)، ومجال التمكين الإداري، ويستدل عليه من الفقرات من (39-48)، ومجال إدارة الموارد البشرية، ويستدل عليه من الفقرات من (49-59)، ومجال التحسين والتطوير المستمر والتميز، ويستدل عليه من الفقرات من (60-70)،

ومجال الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع، ويستدل عليه من الفقرات من (79-71). ويقابل كل فقرة قائمة من الخيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) على النحو الآتي: عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً.

صدق الاستبانة وثباتها:

للتحقق من صدق المحتوى لأداة البحث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (14) محكماً من أساتذة الجامعات المتخصصين في المجالات التربوية، وذلك لتعرف درجة ملاءمة الفقرات وانتمائها للمجال الذي تندرج تحته، ودرجة سلامتها اللغوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة، واقتراح التعديل المناسب، و قام الباحث بإجراء التعديلات بناء على مقترحاتهم. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الأداة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (2)

معاملات ارتباط فقرات كل مجال بالدرجة الكلية له.

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	1	**0.780	8	**0.819
	2	**0.598	9	**0.793
	3	**0.852	10	**0.847
	4	**0.836	11	**0.870
	5	**0.851	12	**0.709
	6	**0.827	13	**0.774
	7	**0.847	14	**0.857
التخطيط الإستراتيجي	15	**0.769	22	**0.806
	16	**0.876	23	**0.788
	17	**0.865	24	**0.803
	18	**0.793	25	**0.795
	19	**0.851	26	**0.674
	20	**0.837	27	**0.825
	21	**0.875	28	**0.729
صناعة القرار واتخاذ	29	**0.790	34	**0.892

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	المجال
**0.904	35	**0.831	30	
**0.695	36	**0.854	31	
**0.894	37	**0.920	32	
**0.918	38	**0.890	33	
**0.893	44	**0.851	39	التمكين الإداري
**0.884	45	**0.817	40	
**0.859	46	**0.933	41	
**0.879	47	**0.901	42	
**0.859	48	**0.899	43	
**0.892	55	**0.793	49	إدارة الموارد البشرية
**0.826	56	**0.843	50	
**0.890	57	**0.841	51	
**0.935	58	**0.847	52	
**0.778	59	**0.837	53	
		**0.852	54	
**0.839	66	**0.887	60	التحسين والتطوير المستمر والتميز
**0.845	67	**0.832	61	
**0.876	68	**0.797	62	
**0.834	69	**0.732	63	
**0.932	70	**0.856	64	
		**0.809	65	
**0.812	76	**0.906	71	الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع
**0.850	77	**0.918	72	
**0.905	78	**0.881	73	
**0.917	79	**0.857	74	
		**0.872	75	

** دالة عند (0.01)

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن جميع فقرات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله. أما بالنسبة للثبات فقد تم التحقق من ثبات الاستبانة بإيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) لكل مجال من مجالات الأداة ويوضح جدول (3) النتائج. جدول (3):

قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الأداة.

المجال	قيمة معامل ألفا كرونباخ
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	0.88
التخطيط	0.87
صناعة القرار واتخاذ	0.89
التمكين الإداري	0.92
إدارة الموارد البشرية	0.92
التحسين والتطوير المستمر والتميز	0.87
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	0.90

يبين جدول (3) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الأداة والتي تراوحت بين (0.87) و(0.92) وهذه المعاملات مناسبة لأغراض الدراسة.

إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

تم تقسيم واقع أداء مديري مكاتب التعليم إلى ثلاثة درجات: مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة؛ واستناداً إلى بدائل الإجابة وفقاً لسلم ليكرت فقد أعطي البديل (عالية جداً) خمس درجات، والبديل (عالية) أربع درجات، والبديل (متوسطة) ثلاث درجات، والبديل (منخفضة) درجتان، والبديل (منخفضة جداً) درجة واحدة، ولتحديد طول الفئة تم استخدام المعادلة الآتية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا

$$= \frac{3-1}{5-1} = 3/4 = 1.33 \text{ عدد المستويات}$$

وبذلك يكون تحديد مستويات درجة الأداء وفق جدول (4) التالي:

جدول (4)

تحديد مستويات درجة الأداء.

المدى	درجة الأداء
من 1 إلى 2.33	منخفضة
أعلى من 2.33 إلى 3.66	متوسطة
أعلى من 3.66 إلى 5	مرتفعة

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) لحساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا لكرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات وجهات نظر عينة البحث، واختبار (ت) لتعرف الفروق في وجهات نظر عينة البحث تبعاً لمتغيري المؤهل، والمركز الوظيفي، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة.

المرحلة الرابعة: بناء الإستراتيجية بالاعتماد على الأدب النظري والذي يشمل ما كتب عن الموضوع في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة واسترشاداً بنتائج الدراسة المسحية، ضمن الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الخلفية النظرية للإستراتيجية.

الخطوة الثانية: الشكل العام للإستراتيجية والمراحل تمر بها، من خلال الإجابة عن السؤال الثالث.

الخطوة الثالثة: تصديق الإستراتيجية، من خلال الإجابة عن السؤال الرابع.

المرحلة الخامسة: تقديم الإستراتيجية بشكلها النهائي.

نتائج الدراسة ومناقشتها**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:**

ما مستوى أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة من وجهة نظر العاملين معهم؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وتم ترتيبها حسب متوسطاتها تنازلياً وجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتبة التي تمثلها إجابات عينة الدراسة حول أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في كل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	3.79	0.82	1	مرتفعة
التمكين الإداري	3.73	0.99	2	مرتفعة
صناعة القرار واتخاذ	3.65	0.92	3	متوسطة
إدارة الموارد البشرية	3.64	0.94	4	متوسطة
التخطيط الاستراتيجي	3.56	0.79	5	متوسطة
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	3.50	0.98	6	متوسطة
التحسين والتطوير المستمر والتميز	3.41	0.94	7	متوسطة
جميع المجالات	3.61	0.76		درجة أداء متوسطة

كما يتضح من جدول (5) فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لجميع مجالات الدراسة (3.61)، وهذا يدل على أن مستوى أداء مديري مكاتب التعليم من وجهة نظر العاملين معهم كان بدرجة متوسطة. وتراوحت قيم المتوسطات لمجالات الدراسة ما بين (3.41-3.79)، حيث حصل مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.79) وبدرجة أداء مرتفعة، تلاه مجال التمكين الإداري بمتوسط حسابي قيمته (3.73) وبدرجة أداء مرتفعة، في حين جاءت بقية المجالات بدرجة أداء متوسطة، إذا جاء مجال صناعة القرار واتخاذ بمتوسط حسابي قيمته (3.65)، يليه مجال إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي قيمته (3.64)، ثم مجال التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي قيمته (3.56)، يليه مجال الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع بمتوسط حسابي وقيمته (3.50)، بينما حصل مجال التحسين والتطوير المستمر والتميز على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (3.41). ولعل السبب في حصول مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي على أعلى متوسط حسابي يعود إلى اهتمام وزارة التعليم بالجانب القيمي والأخلاقي والمتمثل بوجود ميثاق أخلاقيات العمل التربوي، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة يدك (2005) والتي أظهرت نتائجها أن ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن للكفايات الإدارية في مجال القيم والأخلاق القيادية كانت بدرجة مرتفعة. أما مجال: التحسين والتطوير المستمر والتميز والذي جاء في المرتبة الأخيرة فقد يعزى السبب

في ذلك إلى حداثة آليات المقارنة بين أداء مكاتب التعليم وضعفها؛ وتظهر الحاجة إلى وجود جهة محايدة تقوم بتقييم عمل مكاتب التعليم وإيجاد المنافسة بينهم للوصول إلى التميز والذي يتطلب توظيف آليات التحسين المستمر. وبناء على هذه النتيجة يجب أن يعطى هذا المجال الأولوية، وأن تتضمن برامج الإستراتيجية المقترحة برامج لنشر ثقافة التميز وتأهيل مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم على توظيف آليات التحسين والتطوير في العمل التربوي.

وتشير هذه النتائج إلى أن الأداء في مكاتب التعليم لم يصل إلى المستوى المأمول، وأن هناك قصور في بعض مجالات الأداء يتطلب المعالجة، مع وجود فرص لتطوير الأداء في جميع المجالات التي شملتها أداة الدراسة فعلية التطوير لا تقف عند حد معين، وهذا يؤكد الحاجة إلى تطوير إستراتيجية تربوية لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في ضوء هذه الاتجاهات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: القيم وأخلاقيات العمل التربوي.

يبين جدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة البحث حول أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال: القيم وأخلاقيات العمل التربوي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاداء
9	يعامل الجميع باحترام.	4.21	1.022	1	مرتفعة
13	يتصرف بالأمانة.	4.20	0.819	2	مرتفعة
8	يحافظ على أسرار الآخرين.	4.02	1.051	3	مرتفعة
6	يقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	3.91	1.073	4	مرتفعة
2	يُطبق القوانين والأنظمة المعمول بها.	3.90	0.898	5	مرتفعة
1	يؤكد على تفعيل ميثاق أخلاقيات العمل التربوي.	3.87	0.978	6	مرتفعة

مرتفعة	7	1.005	3.84	يعمل على تنمية الانتماء للمؤسسة التربوية في نفوس العاملين.	3
مرتفعة	8	1.123	3.83	يتعامل مع العاملين بموضوعية (دون النظر لانتماءاتهم المختلفة)	4
مرتفعة	9	0.933	3.82	يصدق في تعامله مع الآخرين.	12
مرتفعة	10	0.953	3.71	يحقق مبدأ الشفافية في العمل	7
مرتفعة	11	1.057	3.67	يؤكد على حرية إبداء الرأي داخل المؤسسة التربوية.	5
متوسطة	12	1.116	3.58	يعدل في توزيع المهام على العاملين بالمؤسسة.	14
متوسطة	13	1.064	3.32	يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر.	11
متوسطة	14	1.136	3.16	لديه الشجاعة للاعتراف بخطئه أمام الآخرين.	10
مرتفعة		0.821	3.79	جميع فقرات المجال	

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.16 - 4.21)، إذ حصلت الفقرة (9) "يعامل الجميع باحترام" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.21) ودرجة أداء مرتفعة، وهذا يعود لاحترام المتبادل في الوسط التربوي، كما حصلت معظم الفقرات الأخرى على درجات أداء مرتفعة، وتتفق نتيجة الفقرة (7) "يحقق مبدأ الشفافية في العمل" والتي جاءت بدرجة مرتفعة مع نتيجة دراسة رمزي (2013)، في حين اتفقت نتيجة الفقرة (3) "يعمل على تنمية الانتماء للمؤسسة في نفوس العاملين" والتي جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً مع نتيجة دراسة المحمادي (2015)، بينما حصلت الفقرات (10، 11، 14) على درجات أداء متوسطة، وتعدّ من جوانب القصور في الأداء ينبغي العناية بها؛ فالفقرة (14) "يعدل في توزيع المهام على العاملين" يمكن معالجتها بمراجعة القوانين والأنظمة المعمول بها والتأكد من أنها تحفظ للعاملين حقوقهم، أما الفقرة (11) "يتقبل نقد الآخرين برحابة صدر" والفقرة (10) "لديه الشجاعة للاعتراف بخطئه أمام الآخرين" والتي حصلت على أقل متوسط حسابي، فقد يرجع السبب في ذلك إلى خوفهم من فقد مكانتهم لدى الآخرين وهذا جانب سلبي ينبغي العناية

المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي

يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال

التخطيط الإستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة البحث حول أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال: التخطيط الاستراتيجي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
26	يبنى خطة لمكتب التعليم تتسجم مع توجهات وزارة التعليم والسياسة التعليمية للدولة.	4.10	0.898	1	مرتفعة
18	يشرك العاملين معه في إعداد الخطط.	3.86	0.999	2	مرتفعة
22	يصوغ رسالة واضحة لمكتب التعليم معلنه للجميع.	3.70	1.034	3	مرتفعة
24	يصوغ أهدافاً في الخطة قابلة للقياس.	3.70	0.794	3	مرتفعة
15	يعمل على تحديد الحاجات التعليمية.	3.62	0.833	5	متوسطة
23	يطور أهدافاً واقعية قابلة للتحقيق.	3.61	0.865	6	متوسطة
25	يحدد برنامجاً زمنياً لتحقيق الأهداف.	3.55	1.002	7	متوسطة
21	يطور رؤية واضحة لمكتب التعليم بالتعاون مع منسوبي المكتب.	3.53	1.046	8	متوسطة
27	يقوم الخطة ويتابع درجة تحقيقها بشكل مستمر.	3.51	1.119	9	متوسطة
16	يضع خطط مناسبة لتلبية الحاجات التعليمية.	3.46	1.003	10	متوسطة
19	يحلل البيئة الداخلية لمكتب التعليم.	3.38	1.064	11	متوسطة
20	يحلل البيئة الخارجية لمكتب التعليم.	3.32	0.987	12	متوسطة
28	يضع توزيعاً فعالاً للموارد المالية بما يحقق الأهداف التربوية.	3.27	1.095	13	متوسطة
17	يعمل على استشراف المستقبل لتعرف الأحداث المستقبلية المؤثرة في العمل.	3.25	0.954	14	متوسطة
	المجموع	3.56	0.790		متوسطة

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.25 - 4.10)، وحصلت الفقرة رقم (26) ونصها "يبنى خطة لمكتب التربية والتعليم تتسجم مع توجهات وزارة التعليم والسياسة التعليمية للدولة" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.10)، ويرجع السبب في ذلك إلى وعي القادة التربويين في مكاتب التعليم بالسياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية، وإلى المركزية المتبعة في الوزارة، وحصلت الفقرة (18) "يشرك العاملين معه في إعداد الخطط" على المرتبة الثانية بمتوسط قيمته (3.86) ودرجة

أداء مرتفعة، وتتفق نتيجة الدراسة في هذه الفقرة مع دراسة المحمادي (2015)، تليها الفقرتان رقم (22) "يصوغ رسالة واضحة لمكتب التربية والتعليم معلنة للجميع"، ورقم (24) "يصوغ أهدافاً في الخطة قابلة للقياس" بمتوسط أداء قيمته (3.7) لكل منهما ودرجة أداء مرتفعة، وهذه الفقرات تمثل جانب إيجابي يجب ينبغي المحافظة عليه وتتميته. في حين حصلت باقي الفقرات وعددها عشر فقرات على درجات أداء متوسطة كان أدناها الفقرة (17) "يعمل على استشراق المستقبل لتعرف الأحداث المستقبلية المؤثرة في العمل" بمتوسط حسابي قيمته (3.25)، وهذا أقل من مستوى الأداء المأمول مما يعني ضرورة أن تتضمن الإستراتيجية المقترحة برامج لنشر ثقافة التفكير والتخطيط الإستراتيجي لدى القادة، وتصميم برامج تدريبية تلبي حاجاتهم التدريبية في هذا المجال.

المجال الثالث: صناعة القرار واتخاذ.

يبين جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال صناعة القرار واتخاذ مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

جدول (8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة البحث حول أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال: صناعة القرار واتخاذ.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
38	يمتلك المقدر على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها.	3.77	1.095	1	مرتفعة
34	يتخذ القرار بناء على معلومات صحيحة.	3.76	1.048	2	مرتفعة
37	يشجع آراء الآخرين في صناعة القرار واتخاذ.	3.71	1.058	3	مرتفعة
36	يتدخل بشكل مباشر لحسم القرارات أثناء الاجتماعات.	3.68	0.978	4	مرتفعة
31	يُشرك العاملين في إبداء الرأي لحل المشكلات التعليمية.	3.67	0.971	5	مرتفعة
32	يتسم بالوضوح فيما يتخذ من قرارات لحل المشكلات.	3.62	1.081	6	متوسطة
35	يتخذ القرارات المناسبة لتجاوز الأزمات التربوية.	3.60	1.091	7	متوسطة
30	مرن في تعامله مع متطلبات الموقف.	3.59	1.008	8	متوسطة
33	يستخدم أسلوب الإقناع قبل اتخاذ القرار.	3.56	1.186	9	متوسطة
29	يتمكن من صناعة القرار الحاسم خلال فترة قياسية.	3.54	1.142	10	متوسطة
	المجموع	3.65	0.917		متوسطة

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.54 - 3.77)، وهناك فقرات حصلت على درجة أداء مرتفعة وتمثل جانب إيجابي يجب المحافظة عليه وتنميته من هذه الفقرات: الفقرة (38) "يمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤوليتها" والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.77)، والفقرة (34) "يتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة" وقد اتفقت نتائج الدراسة في هذه الفقرة والفقرة (37) "يشجع آراء الآخرين في صناعة القرار" مع نتائج دراسة رمزي (2013). بينما نجد فقرات حصلت على درجة أداء متوسطة منها: الفقرة (29) "يتمكن من صناعة القرار الحاسم خلال فترة قياسية" والتي حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.54)، والفقرة (30) "مرن في تعامله مع متطلبات الموقف"، والفقرة (35) "يتخذ القرارات المناسبة لتجاوز الأزمات التربوية"، وهذه جوانب قصور يجب أن تتضمن الإستراتيجية المقترحة برامج لمعالجتها من خلال عقد الدورات التدريبية، واللقاءات التربوية، وورش العمل لتنمية مهارات القادة على التعامل مع المواقف المختلفة، وتمكينهم من المقدرة على صناعة القرار واتخاذها وفقاً لمتطلبات الموقف.

المجال الرابع: التمكين الإداري.

يبين جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال التمكين الإداري مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (9):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة البحث حول أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال: التمكين الإداري.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
40	يشكل فرق عمل مناسبة لإنجاز العمل.	3.99	1.064	1	مرتفعة
42	يشجع الأفكار الإبداعية في العمل الإداري والتربوي.	3.91	1.181	2	مرتفعة
45	يقدر انجازات العاملين في العمل.	3.85	1.223	3	مرتفعة
41	يبني الثقة بينه وبين العاملين.	3.78	1.168	4	مرتفعة
43	يتيح للعاملين الفرصة الكافية لإبداء الرأي في أمور العمل.	3.77	1.062	5	مرتفعة
39	يفوض للعاملين سلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.	3.74	1.109	6	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
48	يوضح تعليمات وإجراءات العمل للعاملين.	3.64	1.125	7	متوسطة
44	يعطي الحرية للعاملين في بحث مشكلات العمل.	3.63	1.079	8	متوسطة
47	يتيح للعاملين الاطلاع على القدر الكافي من المعلومات.	3.59	1.107	9	متوسطة
46	يعمل على وجود نظام معلوماتي فعال.	3.43	1.101	10	متوسطة
	المجموع	3.73	0.985		مرتفعة

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.43 - 3.99) وحصلت معظم الفقرات على درجة أداء مرتفعة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى جهود وزارة التعليم في اختيار القادة التربويين وتأهيلهم، وحصلت الفقرة (40) "يشكل فرق عمل مناسبة لإنجاز العمل بعيداً عن العمل الفردي" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (3.99) ودرجة أداء مرتفعة، ومن بين الفقرات التي حصلت على درجة أداء مرتفعة الفقرة (39) "يفوض للعاملين سلطات كافية لإنجاز مهامهم الوظيفية"، وانتقلت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة يدك (2005)، ودراسة المحمادي (2015) وهذا جانب إيجابي يجب المحافظة عليه وتعزيزه، بينما حصلت الفقرة رقم (46) "يعمل على وجود نظام معلوماتي فعال"، على أقل متوسط حسابي وقيمتها (3.73) بدرجة أداء متوسطة، كما حصلت الفقرة (47) "يتيح للعاملين الاطلاع على القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التربوية" على متوسط حسابي (3.59) ودرجة أداء متوسطة وهذا يختلف عن نتائج دراسة رمزي (2013) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الشفافية بمجال المعلومات كبيرة. ونظراً لأن درجة الأداء في هذا المجال مرتفعة فيمكن أن تتضمن الإستراتيجية المقترحة برامج لنقل الخبرات الإدارية في هذا المجال من القادة الحاليين إلى قادة المستقبل.

المجال الخامس: إدارة الموارد البشرية.

يبين جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول(10):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتبة التي تمثلها إجابات عينة البحث حول أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال: إدارة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
56	يحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين في مكتب التعليم.	3.95	1.025	1	مرتفعة
57	يقوم بتقييم أداء العاملين بالعدل والإنصاف.	3.76	1.056	2	مرتفعة
58	يوفر الإحساس والشعور بالاستقرار لدى العاملين.	3.73	1.134	3	مرتفعة
59	يعمل على استقطاب الأشخاص المميزين من خارج مكتب التعليم.	3.71	1.066	4	مرتفعة
55	يعمل على حماية حقوق العاملين التابعين لمكتب التعليم.	3.63	1.151	5	متوسطة
54	يشجع المتميزين من العاملين بتقديم الدعم لهم.	3.62	1.232	6	متوسطة
49	يعمل على تلبية احتياج مكتب التعليم من الأيدي العاملة.	3.57	0.974	7	متوسطة
53	يدعم النمو المهني لجميع العاملين.	3.57	1.124	7	متوسطة
52	يشكل لجان لتحديد مراكز العاملين.	3.56	1.164	9	متوسطة
50	يعمل على اختيار العاملين بناءً على الكفاءة وفق أسس موضوعية.	3.55	1.070	10	متوسطة
51	يطور هيكل إداري فعال لمكتب التعليم.	3.39	1.175	11	متوسطة
	المجموع	3.64	0.940		متوسطة

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.39 - 3.95)، حيث حصلت الفقرة (56) "يحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.95) ودرجة أداء مرتفعة، تلاها في الترتيب الفقرات رقم (57) "يقوم بتقييم أداء العاملين بالعدل والإنصاف" و(58) "يوفر الإحساس والشعور بالاستقرار لدى العاملين" و(59) "يعمل على استقطاب الأشخاص المميزين من خارج مكتب التربية والتعليم"، حيث حصلت على درجات أداء مرتفعة وبمتوسطات حسابية (3.76)، و(3.73)، و(3.71) على التوالي، وهذه جوانب إيجابية يجب المحافظة عليها وتعزيزها، بينما حصلت بقية الفقرات على درجة أداء متوسطة، وجاءت الفقرة (51) "يطور هيكل إداري فعال لمكتب التربية والتعليم" في المركز الأخير حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.39)

ودرجة أداء متوسطة، وهذه جوانب قصور في الأداء يجب العناية بها ومعالجتها. ونظراً لأن درجة الأداء في مجال الموارد البشرية جاءت متوسطة ولتأكيد الدراسات السابقة على أهمية الكفايات الإدارية في هذا المجال منها: دراسة يدك(2005)، ودراسة المرايات(2008) فالإستراتيجية المقترحة لا بد أن تضع من ضمن أولوياتها برامج لتأهيل مديري مكاتب التربية والتعليم ومساعدتهم في هذا المجال.

المجال السادس: التحسين والتطوير المستمر والتميز.

يبين جدول(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (11):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة التي تمثلها إجابات عينة البحث حول أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال: التحسين والتطوير المستمر والتميز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
62	يوظف مؤشرات قياس الأداء في تطوير العمل.	3.70	1.125	1	مرتفعة
65	يحرص على المنافسة في مسابقات الأداء المؤسسي.	3.63	1.157	2	متوسطة
63	يقارن الأداء بأداء مكاتب التعليم الأخرى.	3.57	1.200	3	متوسطة
70	يشكل فرق عمل لتطوير الأداء المؤسسي.	3.50	1.087	4	متوسطة
69	يدعم انتقال الخبرات الوظيفية بين العاملين	3.48	0.985	5	متوسطة
66	يؤكد على توفر معلومات محدثة بصفة مستمرة.	3.46	1.054	6	متوسطة
60	يعمل على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.	3.39	1.122	7	متوسطة
61	يستخدم أساليب علمية في تطوير العمل.	3.38	1.073	8	متوسطة
64	يقارن بين الأداء الحالي والأداء في فترات ماضية.	3.33	1.183	9	متوسطة
67	يشجع البحوث والدراسات في مجال العمل.	3.11	1.168	10	متوسطة
68	يوظف نتائج البحوث والدراسات في تطوير العمل.	2.99	1.174	11	متوسطة
المجموع		3.41	0.940		متوسطة

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (2.99 - 3.70)، حيث حصلت جميع الفقرات على درجات أداء متوسطة عدا الفقرة رقم (62) "يوظف مؤشرات قياس الأداء في تطوير العمل التربوي" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمته (3.70) بدرجة أداء مرتفعة، في حين حصلت الفقرة (68) "يوظف نتائج البحوث والدراسات في تطوير العمل" على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.99) ودرجة أداء متوسطة، وقد يعزى السبب في تدني الأداء في هذا المجال إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري مكاتب التعليم، وضعف آليات مقارنة الأداء بين مكاتب التعليم. وحصول هذا المجال على المركز الأخير بين مجالات الدراسة لا ينسجم مع مواكبة التطورات والتغيرات العالمية وما يتطلبه ذلك من التحسين والتطوير المستمر، فيجب أن يكون أولى أولويات الإستراتيجية المقترحة إيجاد برامج تعمل على نشر ثقافة التميز في الميدان التربوي، وتبني الأساليب العلمية للتحسين المستمر، وإيجاد بيئة تربوية مناسبة للتطوير والتحسين والتشجيع على ذلك.

المجال السابع: الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع.

يبين جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتبة لفقرات مجال القيم وأخلاقيات العمل التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (12):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتبة التي تمثلها إجابات عينة البحث حول أداء

مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في مجال: الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
76	يوظف علاقاته الشخصية في خدمة العمل التربوي.	3.73	1.012	1	مرتفعة
77	يستجيب لملاحظات المجتمع.	3.64	1.019	2	متوسطة
73	يوظف الإمكانيات المتوفرة من البيئة المحلية في تحقيق الأهداف.	3.63	0.986	3	متوسطة
78	يبني علاقات عمل وثيقة بين مكتب التعليم ومؤسسات المجتمع.	3.58	1.177	4	متوسطة
72	يعمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلي وفق السياسات التربوية.	3.57	1.043	5	متوسطة
71	يعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.	3.53	1.150	6	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأداء
79	يعمل على نشر الوعي المجتمعي بالسياسات التربوية.	3.52	1.187	7	متوسطة
75	يقنع المجتمع المحلي بالمساهمة في دعم المؤسسة التربوية.	3.30	1.251	8	متوسطة
74	يشرك أصحاب الخبرات من المجتمع المحلي في صناعة القرارات.	2.97	1.166	9	متوسطة
	المجموع	3.50	0.978		متوسطة

تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.50 - 3.73)، وحصلت الفقرة (76) "يوظف علاقاته الشخصية في خدمة العمل التربوي"، على أعلى متوسط حسابي وقيمه (3.73) بدرجة أداء مرتفعة، بينما حصلت بقية الفقرات على درجات أداء متوسطة كان أدناهما الفقرة (74) "يشرك أصحاب الخبرات من المجتمع المحلي في صناعة القرارات المناسبة" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمه (2.97) وقد يعزى السبب في ذلك إلى القوانين والأنظمة المعمول بها وكذلك إلى ثقافة المجتمع. والأداء في هذا المجال دون المأمول، فقد أكدت دراسة جولديبرج (Goldberg, 2001) على أهمية الالتزام المجتمعي لدى القادة التربويين، بينما اعتبرت دراسة زولر (Zoeller, 2002) أن كفاية الاتصال أهم الممارسات القيادية لمديري التربية والتعليم، ولتحسين الأداء في هذا المجال ينبغي أن تتضمن الإستراتيجية المقترحة مراجعة الأنظمة والقوانين المعمول بها، واقتراح تعديلها بما يكفل لأفراد المجتمع المشاركة في صناعة القرار التربوي، وأن تتضمن برامج لتأهيل القادة التربويين في هذا المجال.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الأساليب المناسبة لكل متغير على النحو الآتي:

متغير المؤهل العلمي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي واستخدام اختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات وكانت النتائج كما يوضحها جدول (13).

جدول (13)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول مستوى أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم لمختلف المجالات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوي الدلالة
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	بكالوريوس	3.74	0.874	-0.857	0.393
	دراسات عليا	3.87	0.735		
التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	3.55	0.820	-0.221	0.825
	دراسات عليا	3.58	0.750		
صناعة القرار واتخاذ	بكالوريوس	3.58	0.967	-1.023	0.308
	دراسات عليا	3.76	0.831		
التمكين الإداري	بكالوريوس	3.68	1.051	-0.750	0.455
	دراسات عليا	3.82	0.878		
إدارة الموارد البشرية	بكالوريوس	3.58	1.030	-0.783	0.435
	دراسات عليا	3.73	0.784		
التحسين والتطوير المستمر والتميز	بكالوريوس	3.36	0.971	-0.781	0.437
	دراسات عليا	3.50	0.895		
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	بكالوريوس	3.49	1.042	-0.067	0.947
	دراسات عليا	3.51	0.880		

يتضح من جدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) في درجات أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن تفسير ذلك بدرجة الوعي التربوي والثقافة الإدارية لدى العاملين في مكاتب التعليم، والتي تمكنهم بحكم تعاملهم المباشر مع مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم من الحكم على واقع أداء

القيادات التعليمية لمكاتب التعليم دون أن يكون هناك اختلاف في وجهات النظر تبعاً للمؤهلات التي يحملونها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من المحمادي(2015)، والقرشي(2013)، ورمزي(2013).

متغير الخبرة: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الخبرة، في مختلف المجالات التي شملتها أداة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها جدول(14).

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم لمختلف المجالات تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة في الإدارة	المجال
0.937	3.95	أقل من 5 سنوات	١ لقيم وأخلاقيات العمل التربوي
0.795	3.73	من 5 إلى أقل من 10	
0.715	3.68	10 سنوات فأكثر	
0.830	3.71	أقل من 5 سنوات	التخطيط الاستراتيجي.
0.754	3.64	من 5 إلى أقل من 10	
0.753	3.37	10 سنوات فأكثر	
0.942	3.83	أقل من 5 سنوات	صناعة القرار واتخاذ
0.871	3.63	من 5 إلى أقل من 10	
0.914	3.50	10 سنوات فأكثر	
1.052	3.92	أقل من 5 سنوات	التمكين الإداري
1.008	3.74	من 5 إلى أقل من 10	
0.892	3.56	10 سنوات فأكثر	
1.101	3.69	أقل من 5 سنوات	إدارة الموارد البشرية
0.905	3.75	من 5 إلى أقل من 10	
0.802	3.53	10 سنوات فأكثر	
0.996	3.56	أقل من 5 سنوات	التحسين والتطوير المستمر والتميز
0.968	3.54	من 5 إلى أقل من 10	
0.846	3.20	10 سنوات فأكثر	
1.011	3.44	أقل من 5 سنوات	الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع
0.987	3.83	من 5 إلى أقل من 10	
0.909	3.34	10 سنوات فأكثر	

نلاحظ أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات في استجابات أفراد عينة البحث. ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتيجة كما يوضحها جدول(15).

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم تبعاً لمتغير الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	بين المجموعات	1.664	2	0.832	1.238	0.294
	داخل المجموعات	307.104	457	0.672		
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2.726	2	1.363	2.230	0.112
	داخل المجموعات	279.227	457	0.611		
صناعة القرار واتخاذ	بين المجموعات	2.362	2	1.181	1.415	0.247
	داخل المجموعات	381.595	457	0.835		
التمكين الإداري	بين المجموعات	2.921	2	1.460	1.518	0.224
	داخل المجموعات	439.634	457	0.962		
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	1.042	2	0.521	0.585	0.559
	داخل المجموعات	406.73	457	0.890		
التحسين والتطوير المستمر والتميز	بين المجموعات	3.378	2	1.689	1.942	0.148
	داخل المجموعات	397.59	457	0.870		
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	بين المجموعات	4.452	2	2.226	2.385	0.097
	داخل المجموعات	426.381	457	0.933		

يتضح من جدول(15) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة أقل من(0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن تقدير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم قد لا يحتاج إلى خبرة معينة؛ حيث يمكن للعاملين معهم بحكم أعمالهم الإدارية والفنية وتعاملهم المباشر مع مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم من تقدير أدائهم إذ لا يحتاج فهم الممارسات الإدارية في ضوء الاتجاهات المعاصرة التي تبنتها الدراسة إلى توافر خبرة معينة نظراً

لسهولة تمييز المؤشرات الدالة على مجالات الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المحمادي(2015)، والقرشي(2013)، ورمزي(2013).

متغير المركز الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي، واستخدام اختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول(16).

جدول (16)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول مستوى أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم لمختلف المجالات تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

المجال	المركز الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
القيم وأخلاقيات العمل التربوي	مشرف تربوي	3.77	0.869	-0.316	0.752
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.83	0.687		
التخطيط الاستراتيجي	مشرف تربوي	3.59	0.834	0.720	0.473
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.47	0.661		
صناعة القرار واتخاذ	مشرف تربوي	3.66	0.973	0.230	0.818
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.62	0.759		
التمكين الإداري	مشرف تربوي	3.76	1.046	0.521	0.603
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.65	0.807		
إدارة الموارد البشرية	مشرف تربوي	3.66	0.993	0.386	0.700
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.58	0.792		
التحسين والتطوير المستمر والتميز	مشرف تربوي	3.42	0.991	0.161	0.872
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.39	0.801		
الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع	مشرف تربوي	3.49	1.031	-0.093	0.926
	رئيس قسم أو شعبة إشرافية	3.51	0.832		

يتضح من جدول(16) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من(0.05)

في درجات أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم من وجهة نظر العاملين معهم تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وقد يعزى السبب في ذلك إلى بساطة الهيكل الإداري في مكاتب التعليم وتشابه الخبرات الفنية والمهارات الإدارية لدى المشرفين التربويين ورؤساء الشعب والأقسام في مكاتب التعليم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟

اعتمدت الإجابة عن هذا السؤال على معطيات تعرف مستوى الأداء في مكاتب التعليم من خلال الإجابة عن السؤال الأول، وتم تطوير إستراتيجية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، مع الاستفادة من الأدب النظري السابق المتعلق بتطوير الاستراتيجيات في تحديد الخطوات الرئيسة والأطر العامة لوضع الاستراتيجيات، وتتكون الإستراتيجية المقترحة من خمس مراحل على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.

تعَدّ هذه المرحلة من أهم المراحل لنجاح الإستراتيجية، حيث يتم فيها العمل على تعزيز الرغبة في التخطيط الإستراتيجي، والتأكيد على الالتزام به، كما يتم العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين منسوبي وزارة التعليم بصفة عامة مع التركيز على فريق التخطيط، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

1- **إيجاد الشعور بضرورة التطوير:** يعد الشعور بضرورة تطوير الأداء وفهم الحاجة إليه من أهم العوامل للحصول على التعاون المطلوب من العاملين وتحفيزهم على الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي، ويمكن العمل على إيجاد هذا الشعور من خلال عدة جوانب أهمها: إيضاح حاجة الميدان التربوي إلى التطوير، وإظهار إمكانية التطوير بإبراز بعض جوانب القصور في أداء مكاتب التعليم وإيضاح سبل تطويرها مع الاستفادة من نتائج الدراسة المسحية في ذلك، وتوضيح الانجازات المتوقعة من مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، والعمل على تكوين اتجاه إيجابي نحو التطوير لدى العاملين في مكاتب التعليم.

2- **تحديد وتعريف فريق التخطيط:** يتم اختيار فريق العمل من قبل المسؤولين في وزارة التعليم، من أهل الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية من العاملين في الوزارة مع اختيار بعض مديري مكاتب التعليم المميزين وضمهم للفريق، ويجب أن يتم الاختيار بدقة عالية عن طريق إجراء الاختبارات والمقابلات لأعضاء الفريق للكشف عن مقدراتهم، وتعرف استعداداتهم واتجاهاتهم، كما يتم الاستعانة بخبراء من أساتذة الجامعات وبيوت الخبرة العالمية، ويتم اختيارهم بناء على ملاءمة التخصص والسمعة العلمية والإنجازات التي سبق تحقيقها في هذا المجال. وهذا الفريق

هو المعنى بتطبيق الإستراتيجية المقترحة ويجب مراعاة بعض الأمور عند تكوينه أهمها: امتلاك منظومة قيمية وأخلاقية مناسبة، الانسجام بين أعضاء الفريق، ووجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، واحترام الآخرين، وتقدير الذات، والطموح وحب التطوير، وإدراك الإنجازات المتوقعة.

3- **اختيار قائد الفريق:** يتم اختيار القائد بمشاركة جميع الأعضاء، وبناء على ما يمتلكه من مهارات وكفايات تؤهله للقيام بالدور الريادي المنوط به مثل: المقدرة على صناعة القرارات الفعالة واتخاذها، واحترام الرأي الآخر، والتواصل الفعال، وإدارة فرق العمل، ويجب أن يكون قائد الفريق صاحب رسالة ويمتلك رؤية واضحة، وأهداف وغايات سامية وطموحة يسعى من خلالها لتطوير العمل التربوي (بني أحمد، 2009).

4- **عقد ورش عمل ودورات تدريبية:** يتطلب نجاح عملية التخطيط للتطوير الاهتمام بصقل مهارات وكفايات أعضاء الفريق، والعمل على تنميتها من خلال عقد الدورات التدريبية، وورش العمل؛ لتعريفهم بالاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة التربوية على أيدي مدربين أكفاء وخبراء متخصصين.

5- **وجود مركز دعم معلوماتي:** من الضرورة لنجاح التخطيط توفر معلومات دقيقة ومتكاملة تشمل كافة جوانب العمل التربوي؛ فلا بد من توفر معلومات كافية عن القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها، ويشمل ذلك فهم فلسفة التربية وأهدافها واستيعاب السياسة التربوية الوطنية، وتوظيف هذه المعلومات في التخطيط بشكل سليم دون تعارض مع القوانين والأنظمة، ووفق الإطار العام للسياسة التربوية الوطنية.

6- **تحديد مكان التخطيط والفترة الزمنية ومصادر التمويل:** لابد من تحديد مكان مناسب لانعقاد جلسات التخطيط، والوقت اللازم لعملية التخطيط، ودراسة كلفتها والبحث عن مصادر التمويل المتاحة قبل البدء بالتخطيط.

وبما أن هدف الإستراتيجية المقترحة هو تطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة، فقد تم قياس وأقع أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم، وعلى فريق التخطيط الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية بالتركيز على معالجة جوانب الضعف في الأداء وتعزيز جوانب القوة.

المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية.

تتطلب هذه المرحلة تعرف الأبعاد الكامنة المحيطة بعملية صنع القرار الاستراتيجي، وتحليل الأبعاد البيئية يتم استخدام نموذج سوات SWOT والذي يعد من النماذج الشائعة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومصطلح SWOT يدل على أربعة عناصر هي: نقاط القوة Strengths، ونقاط

الضعف Weaknesses، والفرص Opportunities، والتهديدات أو المخاطر Threats ، ويساعد هذا الأ نموذج على تعرف الظروف المحيطة، بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومعرفة الفرص التي يمكن استثمارها والاستفادة منها في تطوير الأداء، وكذلك معرفة التهديدات أو المخاطر التي يمكن أن تواجه متخذ القرار مما يمكنه من الاستعداد لها ومواجهتها، ويقوم فريق التخطيط للتطوير بإجراء تحليل للأبعاد البيئية الداخلية، والخارجية، والذي يتضمن الآتي:

نقاط القوة:

يمكن إيضاح بعض نقاط القوة في البيئة الداخلية لوزارة التعليم على النحو الآتي:

- 1- توجه وزارة التعليم لتطوير العملية التعليمية بجميع عناصرها وعلى كافة المستويات.
- 2- وفرة الموارد المالية إذ أن ما يتم تخصيصه لقطاع التعليم (يشمل التعليم العام والتعليم العالي وتدريب القوى العاملة) يشكل حوالي ربع الميزانية العامة للدولة. (وزارة المالية في المملكة العربية السعودية، 2015)

3- وجود بنية تحتية معلوماتية وإمكانات فنية جيدة يمكن توظيفها في عملية التطوير.

4- توفر الموارد البشرية اللازمة بأعداد تفي بحاجة الميدان التربوي.

نقاط الضعف:

أما بالنسبة لنقاط الضعف في البيئة الداخلية لوزارة التعليم فيمكن توضيح بعضها على النحو الآتي:

1- تسرب الكفاءات البشرية المدربة وذوي الخبرات التربوية العالية من التعليم العام بسبب ضعف المحفزات.

2- ضعف الآليات التي تعمل على اكتشاف قادة المستقبل، وصقل مهاراتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً.

3- ضعف وضوح الصلاحيات والمسؤوليات نتيجة التغيرات المتلاحقة على الهيكل التنظيمي.

4- المركزية الإدارية التي تحد من مقدرة القيادات التعليمية على التطوير وتبني الاتجاهات الحديثة في القيادة.

5- حاجة القوانين والأنظمة التعليمية للمراجعة والتحديث، بحيث تساعد على تبني الاتجاهات التربوية المعاصرة.

الفرص المتاحة:

يمكن إيضاح بعض الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لوزارة التعليم على النحو التالي:

- 1- التقدم التقني العالمي مما يساعد على الاستفادة من الخبرات العالمية وتوظيفها في عملية التطوير مثل: التدريب عن بعد، أو الحصول على الاستشارات اللازمة.
- 2- وجود أكثر من (28) جامعة موزعة في عدة مناطق يمكن الاستفادة من الكفاءات المتوفرة فيها.
- 3- مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام وهو مشروع تم تشكيله بإرادة ملكية وله ميزانية مستقلة عن ميزانية وزارة التعليم.
- 4- هيئة تقويم التعليم وهي هيئة مستقلة ترتبط برئيس مجلس الوزراء، يمكن التعاون معها في تطوير معايير لتقويم العمل الإداري التربوي في مكاتب التعليم.
- 5- المركز الوطني للقياس والتقويم: يمكن التعاون مع المركز في إيجاد اختبارات كفاءة إدارية للقادة التربويين.

المخاطر والتحديات:

- 1- تتضمن البيئة الخارجية لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية عدداً من المخاطر والتحديات منها:
 - 1- التوسع في إنشاء الجامعات والكليات الحكومية والأهلية أدى إلى زيادة الطلب على حملة المؤهلات العليا مما يؤدي إلى تسربهم من التعليم العام.
 - 2- زيادة الطلب على التعليم نتيجة النمو السكاني المرتفع مما يتقل كاهل المؤسسات التعليمية وهذا بدوره قد يدفعها للاهتمام بالكم وضعف التركيز على الجانب النوعي.
 - 3- ضعف تجاوب المجتمع المحلي والمؤسسات المجتمعية الأخرى مع المشاريع التطويرية التعليمية.
 - 4- التشريعات والأنظمة المعمول قد تشكل عائقاً في تبني بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة.
- ويمكن القول أن نجاح التحليل البيئي (الداخلي، والخارجي) يعتمد بصورة رئيسة على دقة المعلومات وتوافرها، ودرجة كفايتها ودرجة الثقة في مصادرها؛ فالتحليل يجب أن يبنى على حقائق وليس توقعات.

المرحلة الثالثة: وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائياً.

تتم صياغة الإستراتيجية إجرائياً في ضوء المرحلة السابقة وما ينتج عنها من تشخيص للواقع؛ بحيث يتم وضع إستراتيجيات التخطيط التي تعمل على الاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات بكفاءة عالية، مع مراعاة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتشتمل هذه المرحلة أربعة عناصر رئيسة هي:

الرؤية:

وهي عبارة عن الصورة المستقبلية؛ التي يتطلع القائمون على قيادة العملية التعليمية إلى تحقيقها، من أجل تطوير الأداء الإداري والتربوي ومواكبة أحدث المستجدات في هذا المجال، وهي حلم يؤمل تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، وتعمل الرؤية على توجيه المنظمة نحو تحقيق رسالتها وغاياتها

وأهدافها الإستراتيجية ضمن إطار قيم المنظمة. وتتطلب عملية تطوير رؤية لمكاتب التعليم جهداً جماعياً من القائمين على العملية التعليمية والمعنيين من أصحاب المصالح، لتحليل الواقع وصياغة رؤية واضحة تلبي تطلعات القيادة وأصحاب المصالح، وتوجه الإمكانيات المادية والموارد البشرية لتطوير العمل التربوي. وتسعى الرؤية المؤملة من تطبيق الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التعليم إلى: "الارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية لمواكبة التطورات العالمية، وتوظيف الاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة في قيادة المؤسسات التعليمية".

الرسالة:

تعتبر الرسالة عن الغرض الرئيس من وجود المنظمة، ومجال عملها، وعن ما يميز هذه المنظمة عن غيرها من المنظمات، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات المستفيدين منها وأصحاب المصالح، وتؤكد رسالة المنظمة على وحدة الهدف لجميع العاملين فيها، ويجب مراعاة ضرورة انسجام عناصر الرسالة ومحتوياتها مع بيئة المنظمة والظروف التي تعمل ضمنها، وطموحات المستفيدين وأصحاب المصالح، مما يساعد على تحويل عناصر الرسالة إلى خطط وبرامج للعمل قابلة للتنفيذ وفق إمكانيات المنظمة وظروف عملها. ويمكن التعبير عن رسالة الإستراتيجية المقترحة بعناصر تشتمل على: المحافظة على قيم وأخلاقيات العمل الإداري والتربوي، وتوظيف آليات التخطيط الإستراتيجي في إدارة العملية التربوية، والفاعلية في صناعة القرار التربوي واتخاذها، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتمكينها إدارياً، والعمل على التحسين والتطوير المستمر ونشر ثقافة التميز، وتطوير قنوات للتواصل مع المجتمع والعمل على خدمته وتحقيق تطلعاته.

الأهداف:

الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ورسالتها إلى مستويات مرغوبة للأداء، ولكي يتم تحقيق هذه الأهداف يتم تحليلها إلى أهداف فرعية، يتم صياغتها في صورة برامج ومشروعات عملية تنفذ في آماذ زمنية متباعدة، تبعاً لآماذ الأهداف الإستراتيجية، ويتمثل الهدف الإستراتيجي لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم في: تطوير أداء مديري مكاتب التعليم لمواكبة المستجدات والتطورات العالمية وبما يمكنهم من صناعة واتخاذ قرارات فعالة توظف إمكانيات المنظمة التربوية لخدمة المجتمع وتحقيق تطلعاته، من خلال تحليل الواقع واستشراف المستقبل، وما يتطلبه ذلك من توظيف لآليات الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية وتمكينها إدارياً، والعمل على التحسين والتطوير المستمر بهدف الوصول إلى التميز في الأداء، على أن يتم ذلك ضمن إطار قيمي

وأخلاقي مناسب. ومن الهدف الاستراتيجي تنبثق مجموعة الأهداف العامة نذكرها مرتبة حسب أولوياتها بناءً على نتائج الدراسة المسحية على النحو الآتي:

1. نشر ثقافة التميز في الميدان التربوي وتطوير آليات للتحسين المستمر.
2. زيادة مشاركة المجتمع في العملية التربوية وتوجيهها لخدمة تطلعاته وطموحاته.
3. تنمية مهارات مديري مكاتب التعليم على توظيف آليات الإدارة الاستراتيجية في العمل التربوي.
4. تحسين إدارة الموارد البشرية واستثمارها في العملية التربوية.
5. تنمية مقدره القادة التربويين على صناعة القرارات التربوية الفعالة واتخاذها.
6. تعزيز التمكين الإداري للعاملين في مكاتب التعليم.
7. تعزيز القيم وأخلاقيات العمل في الميدان التربوي.

خطة العمل: يبدأ فريق العمل المكلف بمهمة التخطيط بالعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى سيناريوهات يمكن تطبيقها لتطوير أداء القيادات الإدارية في مكاتب التعليم، مع مراعاة الموارد المالية المتاحة، والكوادر البشرية المنفذة وتحديد المهام الموكلة إليهم، وإجراءات التنفيذ، والفترات الزمنية اللازمة للتنفيذ.

المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها.

يتم العمل في هذه المرحلة على تحويل الطموحات والأمال إلى واقع ملموس، لتحقيق الغايات والأهداف التي وضعتها الإستراتيجية، حيث يقوم فريق التطوير بالاشتراك مع فريق التخطيط بإعداد البرامج التنفيذية للإستراتيجية وتصميمها، لتطوير الأداء في كل اتجاه من الاتجاهات التي حددتها الدراسة، وبما يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتنفذ هذه البرامج، وتُقيم بشكل مستمر، وهذا يتطلب تحديد أهداف هذه البرامج بدقة، كما يتطلب تحديد الوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الخطة الزمنية اللازمة للتنفيذ. وتتضمن هذه المرحلة مايلي:

أ- **البرامج التنفيذية:** من خلال هذه البرامج يتم تحويل الإستراتيجية إلى صورة عملية، بحيث تحدد الأنشطة اللازمة والخطوات المتبعة لإنجاز كل مهمة، ومن هذه البرامج: برامج تدريبية، ومواقع إلكترونية تفاعلية، وورش عمل، وحملات توعوية، ندوات ولقاءات، مسابقات وجوائز للتميز. ويتم توجه هذه البرامج نحو تحقيق الأهداف التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وترتبط بنتائج الدراسة المسحية من حيث الأولوية .

ب- **الموازنات المالية:** يتم التعبير عن البرامج التنفيذية بصورة مالية، وتحدد كلفة تنفيذ كل مهمة في هذه البرامج بشكل مفصل، ويجب أخذ موافقة الجهات المالية عند تحديد الموازنات المالية عند التخطيط حتى لا يتم رفضها عند التنفيذ وبالتالي يعاد التخطيط من جديد.

ج- الأنشطة والإجراءات: عبارة عن تحديد للخطوات التنفيذية لكيفية أداء المهام، بحيث يتم وضع تفاصيل دقيقة توضح كيفية تنفيذ البرامج المرسومة.

د- الزمن: الفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ الإستراتيجية هي: خمس سنوات، ويتم وضع جدول تفصيلي لتنفيذ البرامج وتقويمها خلال هذه المدة، وفي نهاية المدة يتم عمل تقرير نهائي حول النتائج المتحققة والعقبات التي واجهتها الإستراتيجية والمقترحات المستقبلية للتطوير.

المرحلة الخامسة: تقييم الإستراتيجية وفعاليتها.

يتم تقييم الأداء في جميع مراحل التنفيذ وقياس درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية، من عدة جوانب تشمل البعد الكمي، والكيفي، والإنساني، والتنظيمي، ويمكن تعرف فاعلية الإستراتيجية من خلال أساليب عدة منها:

1- أسلوب تحقق الهدف: يمكن الحكم على نجاح الإستراتيجية وفعاليتها من خلال معرفة درجة تحقيقها لأهدافها.

2- الأسلوب المسحي: يتم من خلال تطوير أدوات بالطرق العلمية لقياس أثر الإستراتيجية في الميدان التربوي.

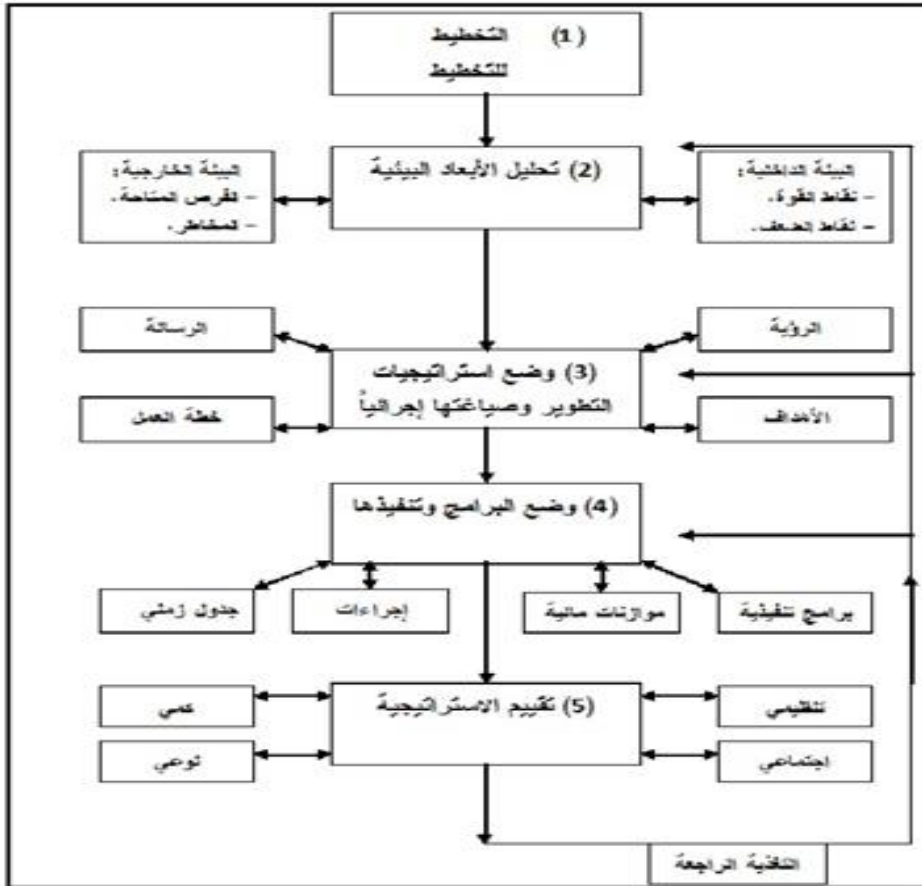
3- تحديد الأدوار والاختصاصات: تحديد الإستراتيجية لدور كل فرد من العاملين في مكتب التعليم ومسؤولياته من مؤشرات نجاح الإستراتيجية.

4- ملف الإنجاز: يمكن استخدام ملفات الإنجاز على مستوى الأفراد أو الوحدات والأقسام الإدارية، ويتم تصميمه بحيث يحوي على جميع الأعمال مصنفة ضمن محاور وبنود محددة، لقياس الفاعلية وقياس درجة التقدم.

5- المعايير: يمكن الحكم على الإستراتيجية من خلال وجود المعايير ودرجة تحققها، وتتعلق المعايير بالمدة الزمنية لتنفيذ الأنشطة وأساليب العمل والموارد.

6- بطاقات الأداء التراكمي للعاملين: تعتمد على قياس درجة الإنجاز النوعي والكمي، والمهارات الإدارية المكتسبة في ظل تطبيق الإستراتيجية المقترحة.

وبهذا تكون مراحل بناء الإستراتيجية قد انتهت، والتي بدأت بمرحلة التخطيط للتخطيط، ثم مرحلة تحليل الأبعاد البيئية، لتبدأ بعد ذلك مرحلة وضع استراتيجيات التخطيط وصيغتها إجرائيا والتي تشمل الرؤية، والرسالة، والأهداف، وخطة العمل، وبعد هذه المرحلة يتم بناء البرامج التنفيذية وتنفيذها، وانتهاءً بمرحلة تقييم فاعلية الإستراتيجية المقترحة، ويوضح الشكل (1) الإستراتيجية المقترحة.



الشكل (1). الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما مدى ملاءمة الإستراتيجية التربوية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟
 نظراً لكون منهج الدراسة مسحياً تطويرياً وليس تجريبياً، فقد قام الباحث بعرض الإستراتيجية المقترحة على مجموعة من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والقيادات التربوية لتحكيمها وإبداء الرأي حولها، وأفاد جميع المحكمين بملاءمة الإستراتيجية المقترحة من حيث الخطوات والمراحل التي تمر بها الإستراتيجية، وترتيبها من حيث الإجراءات والأولويات، وتكامل مكوناتها، وسلامة صياغتها ومصطلحاتها، ويرى المحكمون إمكانية تطبيق الإستراتيجية المقترحة في البيئة التعليمية في

المملكة العربية السعودية لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم، مع تقديمهم لبعض الملاحظات البسيطة التي تم الأخذ بها ومن ثم اعتماد الإستراتيجية المقترحة.

المرحلة الخامسة من مراحل الدراسة:

تم تقديم الإستراتيجية بشكلها النهائي، بعد أن تم بلورتها ضمن الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتحكيمها، لتخرج على أرض الواقع على أمل الإفادة منها من قبل المهتمين وصانعي القرار في وزارة التعليم.

التوصيات:

- اعتماداً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:
- 1- تبني وزارة التعليم للإستراتيجية التربوية المقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم لما لها من أثر في تطوير الأداء الإداري في مكاتب التعليم.
 - 2- تبني الباحثين لهذه الإستراتيجية لتطبيقها في مجالات أخرى من مناطق العمل وعلى مستويات إدارية أخرى.
 - 3- أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن أداء مديري مكاتب التعليم كان بدرجة متوسطة في خمسة مجالات، لذلك يوصي الباحث بالتالي:
 - إيجاد برامج تطويرية للقيادات التربوية في مجالات: التحسين والتطوير المستمر، الاتصال والتواصل وخدمة المجتمع، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، صناعة القرار واتخاذ.
 - مراجعة القوانين والتشريعات التعليمية، وتعديلها بما يساعد على زيادة مشاركة المجتمع في صناعة القرار التربوي.

المراجع

- أجوينيس، هيرمان(2011). *إدارة الأداء*. ترجمة عامر، سامح عبدالمطلب. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- باشيوة، لحسن عبدالله والبرواري، نزار عبدالمجيد وعيشوني، محمد أحمد(2013). *التميز المؤسسي*: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- البرادعي، بسبوني(2008). *تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين*. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- بني أحمد، أحمد محمد عوض(2009). *إستراتيجية مقترحة لتطوير نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الجندي، عادل(2002). *الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي - رؤية معاصرة*. الرياض: مكتبة الرشد.
- حريم، حسين(2009). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. ط2. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين(2010). *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة (ط2)*. عمان: دار الحامد.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين(2013). *الإدارة التربوية (ط3)*. عمان: دار المسيرة.
- الداوي، الشيخ(2010). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*. مجلة الباحث، (7) 217-227.
- الدليمي، طارق(2013). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير.
- رمزي، فهد عبدالرحمن(2013). *الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السكرانة، بلال(2013). *التطوير التنظيمي والإداري (ط2)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمراي، عبدالله علي(2014). *تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة*. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، 15(3)، 539-558.
- الصرايرة، خالد أحمد(2011). *الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 27(2)، 601-651.
- الطويل، هاني عبدالرحمن(2015). *الإدارة المدرسية الواقع والمأمول*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العبيسي، نعيم(2004). *بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- العودة، إبراهيم سليمان(2013). *التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية*. حائل: مركز النشر العلمي بجامعة حائل.
- غري، علي وسلطانية، بلقاسم وقيرة، إسماعيل(2007). *تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفجر.
- القرشي، عبدالله خلف(2013). *ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.

- كنعان، نواف(2009). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المحمادي، خالد(2015). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- محمد، أحمد علي(2011). التخطيط التربوي الإستراتيجي الفكر والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المرايات، أمل عبد الجليل(2008). بناء إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارية التغيير في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الأردنية الهاشمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- المطيري، خالد علي(2009). واقع تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم. دراسة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- المغربي، عبد الحميد و مرزوق، عبدالعزيز(2010). دراسات إدارية معاصرة. المنصورة: المكتبة العصرية.
- وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية(2015). خلاصة إحصائية عن التعليم في وزارة التعليم لعام 1435/1434 هـ. الموقع الرسمي لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على الإنترنت.
<https://www.moe.gov.sa/Arabic/Pages/default.aspx>
- وزارة المالية في المملكة العربية السعودية(2015). بيان الوزارة حول ميزانية الدولة للعام المالي 1437/1436 هـ(2015). الموقع الرسمي لوزارة المالية على الإنترنت.
<http://www.mof.gov.sa/Arabic/MinistryProfile/Pages/default.aspx>
- يدك، علي محمد جميل(2005). الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة عمان العربية.
- Goldberg, M.(2001). Leadership in Education; Five Commonalities, *Phi Delta Kappan*, 82(10), 757-761.
- Kaplan, R.S & Norton.(2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lane, Randy J. ,Bishop, Harold L. ,and Wilson- Jores, Linda.(2005). Creating an Effective Strategic Plan for the School District. *Journal of Instructional Psychology*.32 (3):197-204.
- Northouse, p .(2003). Leadership: Theory and Practice, (3rd ed), Callifornia: Sag Publications, Inc.
- Payne, David & Mcmorris, Robert.(1967) Adapted from Educational and Psychological Measurement. Waltham, Mass Blaisdell Pub.co.
- Pevzner, Mikhail.(2006). *Case Study of strategic Planning at Kent state University Vice president for International Relations*, Movgorod state University, Russia.
- Platter, L.(2010). *Superintendent Professional Development*, Doctoral Dissertation, Pepperdine University, Malibu.

-
- William, a. Kritsonis, & Jacobs, Karen, D. (2006). National Strategies for Implementation Postmodern thinking for Improving Secondary Education in Public Education in the United States of America, National form of Educational Administration and Super Vision Journal, 23(4),1-10
- Zoeller, Maroba Folstadt.(2002). *Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation Program*, Doctoral Dissertation, Texas A&M University Commerce.