



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية

إعداد

أ.د/ عمر محمد محمد مرسي / أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي / أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسيوط / المساعد ورئيس القسم

كلية التربية - جامعة أسيوط

أ/ سالم فايز سالم العتيبي

باحث دكتوراه بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسيوط

﴿ المجلد السادس - العدد الثالث - يوليو ٢٠٢٤ م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسى أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى تطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واقتصر البحث الحالي على أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي: البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد الأخلاقي، والبعد الرقابي. وتوصل الباحث إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة للتغلب على المعوقات التي تعوق القيادات عن أداء أدوارها، وتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية. وكان من أبرز توصيات البحث:

- ضرورة توضيح الرؤية والرسالة الأخلاقية الصحيحة للمدرسة المتوسطة، وتبني القيادات للرؤية والرسالة عند تنفيذ الاستراتيجية.

- وضع جوائز وحوافز مادية ومعنوية للقادة ومديري المدارس المتميزين.

- إعداد خطة زمنية محددة لتدريب القيادات المدرسية على أبعاد القيادة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية:

- القيادة الاستراتيجية.

- قيادات التعليم المتوسط.



Abstract

The research aims to develop the performance of middle education leaders in the State of Kuwait in light of the dimensions of strategic leadership. The researcher used the descriptive approach, and the current research is limited to four dimensions of strategic leadership: the administrative dimension, the transformational dimension, the ethical dimension, and the supervisory dimension. The researcher came up with a set of proposed procedures to overcome the obstacles that hinder leaders from performing their roles, and to develop the performance of middle education leaders in the State of Kuwait in light of the dimensions of strategic leadership. Among the most prominent recommendations of the research were:

- The necessity of clarifying the correct moral vision and mission for the middle school, and for leaders to adopt the vision and mission when implementing the strategy.
- Establishing material and moral rewards and incentives for distinguished school leaders and principals.
- Preparing a specific time plan to train school leaders on the dimensions of strategic leadership.

Key Words:

- Strategic Leadership.
- Middle Education Leaders.

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسي أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

مقدمة

تواجه منظومة التعليم في الآونة الأخيرة ضغوطات وتحديات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة، وقد أدى هذا التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة احتياجها إلى قيادة إستراتيجية يكون لها أثر كبير في نجاح العملية التعليمية، فبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر على المؤسسات التعليمية القيام بأهدافها التعليمية والتربوية على أكمل وجه.

القائد التربوي أحد أهم مرتكزات التغيير الاجتماعي؛ فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجح وسائل الإصلاح والتقييم في معظم البلاد على اختلاف وجهات نظر سياستها التربوية، وأصبحت نتائج هذه الإدارة التربوية منوطة بشكل كبير بنوع القيادة المتبعة، فالقائد الناجح قادر على تعزيز أداء المدرسة ومساعدتها في حل مشكلاتها التعليمية، وتحسين رؤيتها للمستقبل، ومن هنا تبلورت فكرة القيادة الإستراتيجية كنوع من القيادة التي تدعو إلى استخدام التخطيط بعيد المدى المدروس؛ لتحسين أداء المدرسة والنهوض بها (Deeboonmee, & Ariratana, 2014).

ولقد شغل موضوع القيادة الباحثين منذ القدم، وحاولت الدراسات بشكل خاص تحديد السمات والسلوكيات الفعالة التي تميز سلوك القائد ومهاراته والاستراتيجيات التي يعمل من خلالها عن غيره من الأشخاص، فالقيادة كما تشير الأبحاث لها تأثير هام في سلوكيات الآخرين ودفعهم وتشجيعهم نحو إنجاز أهداف محددة؛ وبالتالي تحقيق رؤى المؤسسة وتطلعاتها التي تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة وخاصة المؤسسات التعليمية (Barbuto, Burbach 2006).

حيث تطور مفهوم القيادة عبر السنوات، ابتداءً من النظريات التقليدية الممثلة في نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات الشخصية للقائد التي سادت خلال العقدين الثالث والرابع، والتي تركز على قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانيات الشخصية التي تساعده في دفع وتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فبرزت العديد من المواصفات والمميزات كالتواضع والطموح والثقة بالنفس والاهتمام بالآخرين، وهي تعد أساس القيادة الفعالة والتي تؤثر في قدرة الفرد على تحمل سلوكيات وأدوار إدارية متعددة (Carter, 2009).

وأكدت دراسة (Curtis,2011) أن القيادة تتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يحقق مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، ولا يعني هذا أن القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين.

فالفرق بين قوة القائد المستمدة من المكتب، وقوة القائد المستمدة من أتباعه تكمن فيمن يتحكم بهذه القوة، فغالبا يستطيع الأفراد أن يكونوا مصدراً للقوة، فهم قادرين على كسب الدعم الذي طالما منحوه لقائدهم طوعا، كما يستطيعون أن يزيدوا من دعمهم له فيزداد القائد قوة (دواني ٢٠١٣).

وعلى ذلك فتصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى دعمه لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والمرؤوسين، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المؤسسة التي يعمل بها القائد.

ويترتب على ذلك ضرورة التغيير في المؤسسات التربوية؛ حيث أصبح الاتجاه إلى القيادة الاستراتيجية الفاعلة للقيادات التعليمية بمرحلة التعليم المتوسط وكافة المراحل التعليمية على عمومها ضرورة حتمية، وطلبا ملحا؛ وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة التي تفرض نفسها على جوانب الحياة بكافة نواحيها: التكنولوجية، والاجتماعية، والصحية، والاقتصادية وغيرها.

كما حققت كثير من الدول الأجنبية مثل بريطانيا وفنلندا عدداً من النجاحات وتحقيق مستوى عال من التميز والتنافسية نتيجة تبني القيادة الاستراتيجية في مدارسها، ومؤسساتها التعليمية.

ففي بريطانيا أكدت إحدى الدراسات أهمية تبني القيادة الاستراتيجية في المدارس، وأشارت إلى ضرورة أن يسعى القائد الاستراتيجي إلى تصميم خطة استراتيجية من خلال دراسة وبحث واستقصاء العوامل الخارجية في المدرسة، والوقوف على الفرص والتهديدات ومحاولة تحليلها وتفسيرها، إذ تتمثل الفرص في: قيام المدرسة باستغلال البيئة المتغيرة في سوق التعليم، والعمل على التفاعل معها بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها، وتطوير وضعها، وتثبيت مركزها في البيئة التعليمية على الصعيدين الداخلي والخارجي، في حين تمثلت التهديدات والمقيدات والتحديات التي تواجهها المدرسة في السوق والبيئة التعليمية، نتيجة للتقلبات المستمرة والتغيرات الدائمة في بيئة التعليم، والتي تؤثر بشكل سلبي على المدرسة، وتحد من قدرتها على تنفيذ وتحقيق أهدافها . (Lameras 2014).

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسي أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٢١

وفي فنلندا بعد أن كانت أبحاث القيادة تركز بشكل أساسي على الإدارة العليا والوسطى للمؤسسات، أصبح التركيز في العقود القليلة الماضية أكثر انسجاماً مع القيادة الإستراتيجية التي يمارسها القائد وفريق القيادة. وتتجلى هذه الظاهرة أيضاً في أبحاث القيادة المدرسية، فلم تعد القيادة من نصيب المديرين فقط، بل صارت المشاركة في صنع القرار تبدأ من أعضاء المجتمع المدرسي، فلا يمكن أن يُنسب نموذج القيادة الإستراتيجية إلى شخص واحد فقط، لكنه يتطلب تعاون الأشخاص الرئيسيين في المدرسة، وبالتالي، يجب على مديري المدارس الكبيرة بشكل خاص قيادة مدارسهم جنباً إلى جنب مع فرق القيادة من أعضاء المجتمع المدرسي (Lahtero & Kuusilehto 2013)

وعلى ذلك، وعلى ضوء ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة - والتي يتم عرض بعضها عند عرض مشكلة البحث- من وجود معوقات وجوانب قصور تعتري الأداء الإداري بالمدارس المتوسطة، فضلاً عن شعور الباحث -خلال عمله بالميدان التعليمي- بوجود بعض الخلل والقصور في طبيعة أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في طبيعة هذا الأداء؛ في ضوء أبعاد القيادة الإستراتيجية، وهذا ما دعا الباحث للقيام بهذا البحث بغية تقديم إجراءات مقترحة لتطوير الأداء الإداري لقيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الإستراتيجية.

مشكلة البحث وأسئلته

أن الواقع الإداري للتعليم المتوسط بدولة الكويت يعاني معوقات عديدة تعوق القيادات عن أداء أدوارها، ومن هذه الدراسات التي أشارت الي ذلك: دراسة (الحساوي ٢٠١٥)، دراسة (العمار ٢٠١٦)، ودراسة الحداد (٢٠١٠)، والتي أكدت على وجود خلل في أداء مديري المدارس، وخصوصاً في أداء هؤلاء المديرين في الجوانب الفنية، والمالية، والإدارية، وأن من أهم المعوقات: ضعف اعتماد الإدارة المدرسية على التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد للخطط الموضوعية. فضلاً عن البيروقراطية الشديدة في اتخاذ القرارات وكثرة التعقيدات والإجراءات التي تطلب من الإدارة المدرسية. وغياب الخريطة التدريبية الواضحة أمام الإدارة لتوجيه العاملين إلى مجالات التدريب المهمة التي تعمل على إحداث التنمية الشاملة. وضعف الاهتمام بعمل حصر وتلخيص للاحتياجات التدريبية. والافتقار إلى الكوادر الإدارية المتخصصة للعمل على الأجهزة الحديثة.

وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في ضعف أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت، والذي يمكن أن يتحسن من خلال تبني أبعاد القيادة الاستراتيجية، وعليه تتحدد مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما أبرز ملامح الإدارة المدرسية في التعليم المتوسط بدولة الكويت؟

٣- ما أبرز الإجراءات المقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى هدف رئيس هو تطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- تعرف الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

- تعرف أبرز ملامح الإدارة المدرسية في التعليم المتوسط بدولة الكويت.

- التوصل إلى بعض الإجراءات المقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي في الآتي:

١. من المتوقع أن يستفيد من نتائج هذا البحث أصحاب القرار في وزارة التربية بدولة الكويت، وكذا العاملين في المجال الإداري والأكاديمي لتطوير منظومة التعليم المتوسط والاهتمام به كمرحلة من أهم مراحل التعليم، والنهوض به بما يتوافق مع متطلبات العصر.
٢. قد يفيد هذا البحث العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية بإمدادهم بالعديد من المعلومات عن واقع العمليات الإدارية.
٣. الإجراءات المقترحة قد يُستفاد منها في باقي المراحل التعليمية بدولة الكويت وغيرها من البلدان المتشابهة معها في النظام التعليمي.

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسى أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٢٣

منهج البحث

لكي يحقق البحث الحالي أهدافه استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يُعتمد فيه على الحصول على معلومات وافية ودقيقة تُصور الواقع، ويمكن تحليلها ومقارنتها وتفسيرها، ومن ثمَّ الخروج باستنتاجات منها؛ بغية تطوير الأداء والأوضاع (عدس وآخرون ٢٠١٦).

وسوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي فيما يلي:

- إبراز المعوقات التي تعوق أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت.
- التعرف على أبعاد القيادة الاستراتيجية.
- وضع إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية.

حدود البحث:

اقتصرت البحث الراهن على أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي: البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد الأخلاقي، والبعد الرقابي.

مصطلحات البحث

- **أداء:** لغة: مادة: أ د و، أدى الشيء: قام به (فلية، والزكي ٢٠٠٤).
- **اصطلاحاً:** هو ما يضطلع به القادة من مهام تنطوي على ممارسات وأفعال وأنشطة للقيام بالأداء المتوقع منه (فلية، والزكي ٢٠٠٤).
- **إجرائياً:** هو الانجازات والممارسات والأفعال والأنشطة التي يقوم بها قادة التعليم بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت كقادة استراتيجيين لتطوير الأداء.
- **القيادة الاستراتيجية**
- **لغةً:** مادة (ق و د)، قاد الدابة قودا وقيادة مشى بها وأمأما آخذاً بمقودها، وبذلك تعني القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة، وتعني السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (فلية، والزكي ٢٠٠٤).
- **اصطلاحاً:** وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة، وتعني السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (فلية، والزكي ٢٠٠٤).

وهي فن وعلم وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، ويستخدم مصطلح القيادة الاستراتيجية للإشارة إلى صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والتقييم والغرض منها هو استغلال وخلق فرص جديدة في المستقبل والتخطيط البعيد المدى لرسم مستقبل أفضل من خلال محاولة تحسين الاتجاهات الحالية (Fred, 2011)

- إجرائيا: قدرة قادة المدرسة المتوسطة على ممارسة نمط إداري مميز أخلاقيا ورقابيا؛ لمواجهة التحديات التي يفرضها الواقع الخارجي، بمعنى أن يكون القادة قادرين على تكيف الممارسات الحالية، وتوليف ممارسات جديدة من أجل تشكيل الحاضر من خلال فهم الماضي.

الإطار النظري للبحث

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟ يعرض البحث لمفهوم القيادة الاستراتيجية وملامحها وأبعادها، فيما يلي:

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تُعرّف (اللواتية وآخرون ٢٠٢١) القيادة الاستراتيجية على أنها: قيادة متعددة الوظائف، تشمل امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، تؤثر في الثقافة المنظمة للمدرسة، وتوجه الآخرين، وتصنع قراراتها بدقة في بيئات الغموض وعدم التأكد، وتعزز وترسخ الممارسات الأخلاقية؛ للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

وهناك من يرى أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة الإدارية على توصيل الرؤية والرسالة التنظيمية للعاملين، وإقناع المرؤوسين بمشاركة نفس الرؤية من أجل تحقيق النتيجة والأهداف المرجوة للمؤسسة. (Okanda, Mwinzi and Gunga, 2021)

ويعتقد (محمد ٢٠١١) بأنها قدرة القائد التربوي على اتخاذ قرارات منطقية في بيئات الغموض والتعقيد لابتكار التغيير المؤسسي الاستراتيجي الذي يحقق التناغم بين الرؤية والمهام والإجراءات المؤسسية سعياً لإحراز الميزة التنافسية للمؤسسة.

وهناك من ينظر إليها على أنها مجموعة من الأشخاص من (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية) يقومون بتحفيز الأفراد من أجل ربط الماضي (من نحن) والحاضر (ما نعمل الآن) والمستقبل (حيث نريد الذهاب) وذلك في وسط البيئة المعقدة (Hunt, Osborn, Boal, Kimberly 2009)

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسي أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٢٥

وعلى ضوء التعريفات السابقة يستنتج الباحث أن القيادة الاستراتيجية تتطلب توضيح الرؤية والرسالة الأخلاقية الصحيحة للمؤسسة والقدرة على إقناع المتابعين وإلهامهم لتبني الرؤية والرسالة عند تنفيذ الاستراتيجية. يمكن لمثل هؤلاء القادة تطوير وتوصيل رؤية ورسالة فعالة للمؤسسة بالإضافة إلى التركيز على الابتكار وبناء الثقافات المؤسسية التي تتبنى الممارسات الأخلاقية بين مرؤوسيه.

ثانياً: ملامح القيادة الاستراتيجية

لعله من الضروري أن تشمل ملامح القيادة الاستراتيجية وجود رؤية واسعة، وأخذ مثل هذه الرؤية موضع التنفيذ. وثمة خصائص رئيسة للقيادة الاستراتيجية تتمثل في: (Simpson, & Durkheim 2015)

- الحصول على الأفكار الكبيرة الصحيحة.
- توصيل الأفكار الصحيحة بشكل فعال على امتداد نطاق وعمق المؤسسة.
- الإشراف على تنفيذ هذه الأفكار.
- تحديد كيفية تحسب الأفكار الكبيرة، وتغييرها، وزيادتها، ثم تكرار العملية مراراً.
- أن القيادة الاستراتيجية لا تتعلق أبداً بإصلاح سريع؛ لأنها تتطلب من المؤسسة التعليمية أن تتطلع إلى المستقبل عندما تقوم بتنفيذ تغييرات واتخاذ القرارات الفعالة.
- بينما يؤكد (أبوبر ٢٠٢٠) و(حريم ٢٠١٧) على أن خصائص القائد الاستراتيجي تتحدد في:

- امتلاك قدرات ريادية للتعامل مع التحديات وإدارة الأزمات تمكنها من تنمية نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة.
- التمتع بصفات قيادية مثل الحزم والشخصية والكفاءة وقوة الشخصية والثقة.
- تنمية وخلق الفرص وتحويل القيود والتهديدات إلى فرص تحقق مصالح المؤسسة.
- القدرة على صناعة القرارات والاتصال وإدارة الصراع والتحفيز.
- التفكير الاستراتيجي.
- وتأسيساً على الخصائص السابقة يستخلص الباحث الخصائص التالية للقيادة الاستراتيجية:
- تتصف بالحزم والشخصية والكفاءة وقوة الشخصية والثقة وإدارة الأزمات.

- قدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة لخدمة أهداف المؤسسة.
- قدرة على تطوير وتطبيق أنظمة الرقابة التي تساعد المؤسسة في إدارة رأس المال.
- قدرة على جذب العاملين الجيدين والمحافظة عليهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والنهوض بها.
- أنها لا تكتفي بما تحقق في الوقت الحاضر بل لديها الرغبة القوية في تحقيق الأفضل باستمرار.
- قدرة على تحويل التهديدات إلى فرص تخدم المؤسسة وتنهض بها.
- قدرة على تكوين رؤية خاصة بالمؤسسة ونشرها بين العاملين
- قدرة على تأسيس القدرات الأساسية الخاصة بالمؤسسة.
- قدرة على بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية الفاعلة وحمايتها.
- قدرة على اتخاذ القرارات بغض النظر عن المخاطر المتوقعة.

ثالثاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

تعددت نظرة الباحثين لأبعاد القيادة الاستراتيجية كل حسب منطلقاته وأهدافه، لكن البحث الحالي يعتقد أنها تتحدد في الأبعاد الأربعة التالية:

١- البعد الإداري:

ترتكز الإدارة الاستراتيجية على عدة ركائز من أبرزها: الأهمية الاستراتيجية للقضايا البشرية: وتعني أن الاستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأبعاد التكتيكية للوصول إلى الأهداف. والركيزة الثانية هي: النظرة المستقبلية بعيدة المدى، أي أن الاستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ بالوقت الحاضر ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة، وقد يصل لحقوب طويلة (إسماعيل، وداني ٢٠٢١).

خصوصاً وقد أصبح تطوير الجوانب الإدارية في المؤسسات المختلفة وبصورة مستمرة ذا أولوية ملحة في ظل الحاجة للبقاء والاستمرارية في عالم يتسم بالتغير السريع والأنظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة، فامتلاك الأفراد القدرات والمهارات والمعارف الإدارية المتميزة بات أمراً ضرورياً، وليس القادة بمعزل عن ذلك التطوير الإداري، والذي يمكن تحقيقه من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الإدارية الفاعلة، سواء في داخل المؤسسة أو في خارجها؛ بهدف بناء المعرفة والمهارات واكتساب المزيد من الخبرات (العوامي ٢٠١٥).

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسى أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٢٧

ويتضح الفرق بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية؛ في أن الأولى تمثل جوهر الثانية، فعلى قدر وجود قيادة استراتيجية فعالة في قمة التنظيم وخاصة وبجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها. وحتى تؤدي المداخل الاستراتيجية دورها بكفاءة فإنها بحاجة لقادة قادرين على إدارة التغيير المتداخل والمستمر وإحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية، والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى لذلك تأتي القيادة الاستراتيجية لتمثل النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتحقيق نجاح المداخل الاستراتيجية في العمل التنظيمي في المؤسسة (أبو حجير ٢٠١٤).

ويستنتج الباحث -على ضوء ما سبق - أن ممارسات البعد الإداري تتضح في قيام مؤسسات التعليم المتوسط بدولة الكويت باختيار ذوي المؤهلات المتميزة للعمل بها، وحرصها على جذب الكفاءات البشرية الفائقة، قادة قادرين على إدارة التغيير المتداخل والمستمر وإحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية، والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى، وتوفير مناخ تنظيمي جيد يناسب العاملين ويدفعهم نحو الابتكار والتميز، وتبني نظام حوافز يشجع العاملين على تحسين الأداء وجودة الإنجاز، والاهتمام بمشكلات العاملين والتصدي لها وسرعة حلها، ومواجهة الاغتراب التنظيمي للعاملين، وعقد دورات تدريبية من شأنها المساهمة في تطوير أداء العاملين، والسعي نحو تطوير مهارات العاملين بالتعليم المتوسط، والعمل على توطيد العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي الكويتي.

٢ - البعد التحويلي

يتميز هذا البعد بأن القادة التحويليون يعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم، من خلال توفير روح التحدي في العمل، إلى جانب بناء العلاقات القوية معهم، وكذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكوّن الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة، فالتحفيز يقيس الدرجة التي تقدم عندها رؤية مستقبلية وتحفز العاملين لتحقيقها وتحاول أن تجعل الآخرين يشعرون بأن عمل القائد التحويلي لهم ومعهم (الحو، السعدني 2019).

ويتضمن هذا البعد" التحفيز، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر، التمكين". ويقصد بالتحفيز قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في المؤسسة، وفي أداء المهمات على أكمل وجه، من خلال إيضاح التوقعات للمرؤوسين، وبدأ بنفسه فيلتزم بالأهداف ويقوم باستثارة روح الفريق والتركيز على التحدي المتمثل في تحقيق الأهداف لتحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد لأعمالهم. ويمكن القول إن عملية التحفيز هي قدرة القائد على توليد حب التحدي وتشجيع العمل الجماعي والالتزام بتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات وإثارة الدافعية لدى العاملين (Parry, & Thomason, 2006)

ويُقصد بالتأثير المثالي قدرة القائد على أن يكون المثل الأعلى أمام المرؤوسين، فيقتدون به، وينصاعون لأوامره وطلباته. كما يعني أيضا إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يشعر العاملون معه بالفخر والاعتزاز، وبمقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها (طه، وإدريس ٢٠١٩).

وعلى ضوء ما سبق فإن التأثير المثالي يشير إلى ضرورة امتلاك القائد ثقة العاملين معه والاحتفاظ بإخلاصهم واحترامهم وإظهار الولاء لهم والتصرف كنموذج وقوة لهم، أو بمعنى آخر هو سلوك يشجع المرؤوسين لإيجاد القيم التي توفر لهم وتلهمهم معاني العمل.

والاستثارة الفكرية عملية تهتم بالبحث عن أفكار جديدة ووسائل وأدوات جديدة حتى يتم إنجاز العمل بكل نشاط وهمة، فالقائد يروج الاستثارة العقلية بين المرؤوسين ويعمل على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد ما إذا كانت ملائمة أم لا، وبيحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات ويقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات، وبيحث الآخرين على النظر إلى المشكلات من جوانب وزوايا مختلفة (Kirkland, 2011)

وعلى ذلك فالاستثارة الفكرية تبين مدى تشجيع القائد للآخرين لكي يكونوا مبدعين في النظر للمشكلات القديمة بطريقة جديدة ومختلفة، مع دعمهم وتشجيعهم لمناقشة قيمهم ومراجعتها.

كما بيّن (Kirkland, 2011) أن القادة التحويليين إذ يهتمون بالاعتبارية الفردية فإنهم لا يؤثرون في المرؤوسين بهدف تغيير السلوك فقط، إنما يتجاوزون ذلك بهدف دفعهم لإنجاز الأعمال، والأدوار الموكلة لهم بشكل أفضل. فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها للمؤسسة.

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسي أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٢٩

وعلى ذلك فالاهتمام الفردي يشير إلى مدى اهتمام القائد بمصلحة العاملين والاهتمام بهم فردياً، وحتى بالأشخاص الذين يبدوون أقل مشاركة في المجموعة.

أما التمكين فهو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي فيه هو أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور (الحو، والسعدني ٢٠١٩).

ويستخلص الباحث - على ضوء ما سبق - أن ممارسات البعد التحويلي في قيام مؤسسات التعليم المتوسط بدولة الكويت بوضع رؤية طويلة الأجل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الصورة الذهنية لرؤيتها من أجل الوصول للأفضل، والسماح لجميع العاملين بالمشاركة في تطوير الرؤية الاستراتيجية لها، والاتصاف بالمبادرة لمواجهة التحديات التي تظهر، وتحديد التوجه المستقبلي لها، وتحقيق المرونة والتكيف في رسالتها والحرص على وضوحها وسلامة صياغتها، وتحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل محددة، وتحويل غاياتها إلى أهداف واضحة ومحددة، والحرص أن يشارك الجميع في صياغة الأهداف بحيث تكون مرنة تتكيف مع المتغيرات المختلفة.

٣- البعد الأخلاقي

الممارسات الأخلاقية هي مجموعة من المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح للقائد. وعادة ما يستخدم مدى تصرف سلوك القائد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفها مقاييس لأخلاقياته، فالأخلاق في القيادة أمر حيوي للمؤسسة لتحقيق أهدافها، لكون القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات المؤسسة، وسلوكها، وقراراتها، ونتيجة لذلك، يُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية معياراً أساساً للقيادة الاستراتيجية وأن نجاح المؤسسة على المدى الطويل تحدده شخصية القائد، وهو يلعب دوراً مهماً في جعل المؤسسة موثوقاً بها، وذات مكانة .

(Bilgin et al.,2017)

وتتضح ممارسات البعد الأخلاقي في قيام مؤسسات التعليم المتوسط بدولة الكويت بوضع ميثاق أخلاقي يسير العمل على ضوئه، وتحقيق العدالة في التعامل مع كل العاملين، والحرص على مشاركة الأطراف المعنية في وضع ميثاق أخلاقي خاص بها، وحث العاملين على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، ونشر ثقافة الانضباط بين جميع العاملين، والإعلاء من الأعمال التي تبنى على الممارسات الأخلاقية، ووضع حوافز لذوي الأخلاق العالية الذين يلتزمون بالسلوك الأخلاقي، وتقييم أداء العاملين في ضوء ممارساتهم الأخلاقية، وعقد ندوات هدفها إعلاء السلوك الإيجابي للعاملين، وتحديد العقوبات التي ستوقع على من يخالف السلوك الأخلاقي والعادات والتقاليد الإيجابية المتفق عليها.

٤ - البعد الرقابي

تعد الرقابة أمراً ضرورياً من أجل تحديد ما إذا كانت المؤسسات قد حققت الأهداف المرجوة أم لا؟ وهي جزء مهم من تنفيذ الاستراتيجية، ويوجد نوعان من الرقابة المالية، واستراتيجية، وتركز الرقابة المالية على النتائج المالية القصيرة الأجل، في حين أن الرقابة الاستراتيجية تتعامل مع محتوى الإجراءات الاستراتيجية بدلاً من مخرجاتها، وينبغي على القادة الاستراتيجيين إنشاء نظام تنظيمي متوازن، من الناحية المالية، والاستراتيجية على حد سواء حتى يتمكنوا من تمكين الموظفين من المحافظة على المرونة والابتكار (سلمان، والناصرى ٢٠١٦).

عادة ما تواجه منشآت الأعمال التي تمارس أعمال متنوعة مشكلة في الموازنة بين النوعين من الرقابة: الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية، مما يجعل الكثير من المنشآت في العالم تعيد بناء أو هيكله عملياتها. وهنا يعمل القادة الاستراتيجيون الناجحون على تحقيق الموازنة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية - أي لا يهملون الرقابة المالية - بقصد تحقيق عوائد موجبة على الأمد البعيد حيث يكون القادة أكثر قدرة على التصور المستقبلي ويمكنهم ذلك من التهيؤ الأفضل لمواجهة المخاطر والاستعداد لأزمات بما يُمكن المنشأة أن تتجنبها أو تقلل بأكثر قدر ممكن الخسائر المتوقعة. فالرقابة المتوازنة التي توازن بين الرقابة المالية والرقابة على الأداء تساعد أكثر في تقييم الأزمات وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة عند التعامل معها. حيث إن المؤسسة قد تتعرض في لحظة من اللحظات لانكاسة سببها عوامل خارجية كحالة ركود اقتصادي عام، أو ظرف سياسي معين يسبب تراجع في المؤشرات المالية للمؤسسة لكنه لا يعكس بالضرورة انخفاض في الأداء (أبو حجير ٢٠١٤)

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسي أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٣١

ومن هنا فمن الضروري للقيادة إتباع أساليب مختلفة من أنواع الرقابة الاستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة، مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية ويمكن أن يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة للوقوف على معدلات الأداء ومشاكل العمل والعاملين والعمل على الوقاية من وقوعها وتكرارها مستقبلا (العوامي ٢٠١٥).

وعلى ضوء ما سبق تتضح ممارسات البعد الرقابي في قيام مؤسسات التعليم المتوسط بدولة الكويت بوضع أسس ومحاوّر يتم من خلالها الرقابة على العاملين، وإقامة دورات تدريبية وندوات تثقيفية تهدف لضمان تحقيق الجانب المعرفي لأهمية الرقابة وفوائدها ودورها في النهوض بأداء العاملين، مع السماح بتجربة الأفكار المبتكرة، وتشجيع العمل بروح الفريق والتعاون، وتشجيع الكوادر البشرية المبدعة، ووضع نظام للحوافز. فالممارسات الرقابية تؤدي دورا رياديا في المدرسة المتوسطة؛ لكونها تؤثر على المرؤوسين لتحويل سلوك العمل نحو النجاح والتطوير والتميز، كما تؤهل جيلا من القيادات ذات الإمكانيات العالية، والأداء الفاعل المحتمل للمسؤولية، والتي تعمل مجتمعة على تعديل التغييرات التنظيمية، كما تسهم في إيجاد بيئة تعليمية فعالة وجاذبة للابتكار يمكنها الوصول للتنافسية.

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما أبرز ملامح الإدارة المدرسية في التعليم المتوسط بدولة الكويت؟ يعرض البحث لمفهوم وخصائص الإدارة المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، فيما يلي:

أولا: مفهوم الإدارة المدرسية

ويعرف (البرازي ٢٠١٠) إدارة المدرسة المتوسطة بالكويت بأنها: الجهة المسؤولة عن رسم خطط المدرسة وتنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية، وإقرار الفلسفة التعليمية، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة المناخ العام للمدرسة كي تتمكن العملية التعليمية فيها من تحقيق أهدافها المنشودة.

ووفق هذا التعريف فالإدارة المدرسية تعني مجموعة العمليات التربوية المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض، والتي ينفذها مجموعة من التربويين المؤهلين في جميع النواحي العملية والنظرية، من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية الرامية للتوصل إلى حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه.

ويمكن تعريف إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت بأنها تلك العمليات التي ينفذها مجموعة من القيادات والمسؤولين داخل المدرسة مع مراعاة تقسيم الأدوار الإدارية حسب التسلسل الوظيفي للهيئة التنفيذية، وبما يتماشى مع سياسة دولة الكويت، ويحقق الصالح العام في تربية وتعليم الطلاب ويلبي توقعات المجتمع ويحقق للمدرسة أهدافها الحالية والمستقبلية المرجوة.

ثانياً: ملامح الإدارة المدرسية

تتصف إدارة المدرسة المتوسطة في دولة الكويت بمجموعة من الملامح وهي: (وزارة التربية ٢٠١٢)، و(القزويني ٢٠١٤)

- أنها إدارة قومية: تستمد أهدافها من فلسفة الدولة السياسية والاجتماعية، وطبيعة المجتمع من حيث ماضيه وحاضره ومستقبله، وقيمة وآرائه، وتقاليده، وإمكاناته وتطلعاته، بالإضافة إلى مواكبتها لطبيعة العصر ومتغيراته وسماته.
- أنها إدارة هادفة: وذلك باعتمادها على الموضوعية والتخطيط الجيد للصالح العام وعدم اعتمادها للعشوائية في رسم وتحقيق أهدافها.
- أنها إدارة إيجابية: فالإدارات المدرسية لها دور قيادي في مجالات العمل والتوجيه، فالعملية الإدارية في تنظيماتها تعتمد على وجود كوادر بشرية، وإمكانات مادية (أجهزة، ومعدات)، إلى جانب الفلسفة التربوية التي يؤمن من بها المجتمع الكويتي، وعدم اعتمادها على السلبيات والمواقف الجامدة.
- أنها إدارة إنسانية: وذلك من خلال حسن معاملة العاملين وتقديرهم وتقدير آرائهم ومقترحاتهم التي يدلون بها، والتعرف على مشكلاتهم والعمل على حلها للوصول إلى الحلول السليمة.
- أنها إدارة تفاعلية: تتطلب نوعاً من المشاركة من جانب العاملين، والإخلاص فيما يقومون به من أعمال، وافتقاد المهارات الإنسانية في التعامل لدى بعض المديرين قد يؤدي إلى فشلهم في تحقيق الأهداف المأمولة.
- أنها إدارة ديمقراطية: تتصف بالمشاركة بين المدير والعاملين، وكذلك تتصف بالحركة والديناميكية والتحرر من القوالب الثابتة، والقدرة على التغيير لتتواءم مع المتغيرات الداخلية التي يشهدها المجتمع الكويتي، والتغيرات الخارجية التي تتمثل في التطورات العالمية في المجالات العلمية والتكنولوجية.
- أنها إدارة اجتماعية: فهي بعيد كل البعد عن التسلط والاستبداد، وعادلة ومرنة ومدركة للصالح العام، فلا ينفرد المدير بالقرارات، إنما يشرك معاونيه في اتخاذها.

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسي أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٣٣

وعليه فإدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت تتميز بالعديد من الخصائص المشتركة التي يكمل بعضها البعض، ويشترك في تنفيذها مجموعة من الأشخاص المتفاعلين، وبما يتوافق مع طبيعة المرحلة، واحتياجاتها، وطبيعة الطلاب فيها ومشاكلهم، والاهتمام المجتمعي الموجه لهذه المرحلة.

ثالثاً: المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت

يشهد واقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي - ومنها المدرسة المتوسطة - بدولة الكويت، أنها تعاني من مجموعة من المشكلات والصعوبات التي تقف حائلاً دون تحقيق التميز والريادة ولعل من أهم هذه المشكلات: (البرازي ٢٠٢١)

- **مشكلات ترتبط بإدارة المدرسة:** ومنها ضعف القيادات الإدارية، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم المشاركة في القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية.

فضعف الإدارة التعليمية والمدرسية يتبلور في أن الإدارة المدرسية تواجه عدة صعوبات قد تعوقها عن أداء مهامها وواجباتها بكفاءة وفعالية، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود تطوير ملموس في الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، وعدم توافر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسئوليات المتوقعة من المدير، وسوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية، فضلاً عن ضعف القيادات الإدارية؛ حيث تتركز الممارسات الوظيفية لمديري المدارس في معظمها على الجوانب الإدارية والروتينية على حساب الجوانب الفنية، فكثير من مديري المدارس ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية، وخاصة في الجانب الفني مثل مهام التوجيه التربوي، وتطوير المناهج، وينقص بعض مديري المدارس المهارات القيادية مثل المهارات في العلاقات الإنسانية، ويرجع الضعف الإداري إلى عملية اختيارهم التي غالباً ما تنقصها الموضوعية، وتركز في معظم الأحيان على الأقدمية في العمل (القلاف ٢٠١٦).

كذلك فإن غلبة النمط المركزي على أداء العمل؛ حيث إن هناك من يرى أن غلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية في معظم الأقطار العربية - ومنها الكويت- يمثل أحد مشكلات الإدارة المدرسية، فبالرغم من محاولة الإدارات المركزية (وزارة التربية) التوجه نحو اللامركزية إلى حد ما، وذلك بنفويض بعض الصلاحيات للمناطق التعليمية المختلفة، إلا أن الملاحظ هو أن هذه المناطق ما زالت متمسكة بكل تلك الصلاحيات دون أن تعطى للمدرسة إلا الجزء اليسير، إلى حد جعل المدرسة لا تستطيع التصرف لمواجهة احتياجاتها بسرعة؛ بسبب الإجراءات المعقدة. بالإضافة إلى الفردية في اتخاذ القرار؛ حيث تقل فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية والمدرسية في مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، سواء فرص مشاركة مدير المدرسة للقيادات الإدارية في مستوياتها الأعلى في اتخاذ القرارات المنظمة للعملية التعليمية، أو على مستوى المدرسة من حيث إتاحة الفرصة أمام المعلمين، والأفراد العاملين لمشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي (القلاف ٢٠١٦).

- **مشكلات تنظيمية:** ومنها اعتبار مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة وتحمله المسؤولية الكاملة عما يجرى داخلها، تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية مسلسلة ومنظمة مثل إجراء الامتحانات وإصدار الشهادات المدرسية، والاهتمام بالمبنى المدرسي، وتحقيق الانضباط المدرسي، وتقليل مشكلات العاملين، وهذا التركيز يدفع المدير إلى التقليل من اهتمامه بالنواحي التنظيمية والفنية الأخرى، رغبة منه في الحصول على تقدير المسئولين وإعجابهم ورضاهم عن المدرسة، وسهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية، ومتابعتها مقابل صعوبة أكثر في تقويم الأنشطة التعليمية التي تخدم العملية التعليمية، وتحقيق نتائجها على المدى الطويل، وهذا بدوره يدفع المدير إلى التركيز على الجانب التنظيمي الإداري في عمله، وسيطرة الرقابة على عمل المدير في غياب المراقبة والمتابعة المهنية التي تركز على مهنية الإدارة المدرسية.
- **مشكلات ترتبط بالمعلم:** ومنها عدم التكيف الوظيفي، وضعف الإعداد المهني والعلمي، فمن الملاحظ أن غالبية المعلمين في المدارس يرون أن مسئولياتهم التربوية تنحصر في تدريس المواد الدراسية فقط، ولذلك فهم يركزون على المعرفة ومواد التخصص إلى الحد الذي أصبحت فيه هذه المواد في مقدمة اهتماماتهم، والمقياس الرئيسي للعمل المدرسي، ولا غرابة في ذلك، فهذه النظرة المحدودة لدور المعلم ووظيفته لها أسبابها التي تعود إلى قصور في برامج إعداده وتدريبه مسبقاً.

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسى أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٣٥

- **مشكلات ترتبط بالطالب:** ومنها مضايقات الطلاب لإدارة المدرسة، وضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والطالب والمعلم، وكذلك مشكلتا الرسوب والتسرب اللتان تعدان من أهم المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم الكويتي، وتعد أسباب الرسوب والتسرب كثيرة حيث حددها المختصون إلى أسباب ترجع للطالب نفسه، وأسباب مدرسية، وأسباب أسرية، وأسباب اجتماعية، والغياب المتكرر للطلاب، وصعوبة استيعاب بعض المواد الدراسية تعد من أسباب تعثر الطلاب وتقليل طموحاتهم، وقد يكون ذلك نتيجة صعوبة المناهج الدراسية أو ازدحام المقررات الدراسية وكثافتها مما يجعل الطالب يفر من العملية التعليمية، أو بسبب أساليب التعليم والتدريس ففي التعليم الحكومي يتبع المعلم أساليب الحفظ والتلقين، ولا يتيح الفرصة للتعبير وإبداء الرأي.
 - **مشكلات ترتبط بالعمليات الإدارية:** ومنها ضعف عملية التوجيه والتخطيط، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وعدم فعالية التنظيم الإداري، فسوء التخطيط يعد مشكلة خطيرة تؤثر على جميع جوانب المنظومة المدرسية، حيث يصبح المدير غير قادر على التخطيط، ووضع خطط جيدة لتنفيذ السياسة التعليمية، وتحقيق أهداف المدرسة، ويرجع ذلك لعدم إلمامه بأساليب التخطيط وكفاياته، والمهارات الإدارية التي يتطلبها، ولا يستطيع اتخاذ القرارات الحاسمة في المواقف الصعبة، كما أنه لا يشرك الآخرين في وضع الخطط المدرسية.
 - **مشكلات مرتبطة بالمناهج:** ومنها مشكلة طول المناهج وصعوبتها.
 - **مشكلات مرتبطة بالموارد والإمكانات المادية:** ومنها مشكلات المبنى المدرسي، ونقص التجهيزات التربوية. وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني مستوى الأداء الإداري داخل المدارس المتوسطة.
- وعلى ضوء ما سبق يتضح أن ثمة مشكلات متعددة تواجه إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وتعمق تحقيق أهدافها؛ حيث أصبحت إدارة المدرسة يقع على عاتقها احتواء المشكلات التي ترتبط بجميع عناصر المنظومة المدرسية من معلم وطالب ومناهج وعمليات إدارية، وكذلك موارد وإمكانات المدرسة.

نتائج البحث وتوصياته:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على " ما أبرز الإجراءات المقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية؟
يعرض البحث للنتائج التي توصل إليها أولاً، ثم يعرض الإجراءات والتوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية.

أولاً: نتائج البحث

توصل البحث الحالي للنتائج التالية:

- تسهم أبعاد القيادة الاستراتيجية إسهاماً إيجابياً في تحقيق مبادرات التوجه الوطني وخاصة عند التركيز على البعد التحويلي والبعد الأخلاقي.
- أكد البحث على أهمية الأخذ والاهتمام بتطبيق القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية لما يمكن أن تحققه من مخرجات إيجابية على كافة المستويات.
- تبرز أهمية البعد الرقابي في توجيه سلوك المسؤولين، وزيادة حماسهم لعملهم، وتصحيح مسارهم، ومتابعة تقويم نتائج جهودهم، وتصحيح أي انحرافات ومنع تكررها مستقبلاً.
- تستقطب القيادة الاستراتيجية الكفاءات الإدارية المبدعة وتعمل على تنمية قدراتهم لمواجهة التحديات والمشكلات في الظروف الطارئة.
- تتميز القيادة الاستراتيجية بقدرتها على ترجمة الرؤية إلى أفعال.
- تطبيق القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها يسهم في نجاح عملية التغيير في المدرسة المتوسطة.
- الإدارة المدرسية في المرحلة المتوسطة لها أهمية بالغة، وأثر بارز في إنتاجية العملية التربوية والتعليمية فهي الحلقة الهامة في البنية الهيكلية للإدارة التربوية.
- ثمة مشكلات متعددة تواجه إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وتعوق تحقيق أهدافها.
- غلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية في معظم الأقطار العربية - ومنها الكويت- يمثل أحد مشكلات الإدارة المدرسية، فبالرغم من محاولة الإدارات المركزية (وزارة التربية) التوجه نحو اللامركزية إلى حد ما، وذلك بتفويض بعض الصلاحيات للمناطق التعليمية المختلفة، إلا أن الملاحظ هو أن هذه المناطق ما زالت متمسكة بكل تلك الصلاحيات دون أن تعطى للمدرسة إلا الجزء اليسير، إلى حد جعل المدرسة لا تستطيع التصرف لمواجهة احتياجاتها بسرعة؛ بسبب الإجراءات المعقدة.

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسي أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٣٧

ثانيا: الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الاستراتيجية.

أ- إجراءات للتغلب على مشكلات إدارة المدرسة:

ومن المشكلات التي ترتبط بإدارة المدرسة: ضعف القيادات الإدارية، وسيطرة النمط المركزي على أداء العمل، وضعف عملية التوجيه والتخطيط، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وعدم فعالية التنظيم الإداري، ومن هذه الإجراءات للتغلب على المشكلات السابقة ما يلي:

- اختيار ذوي المؤهلات المتميزة للعمل الإداري.
- الحرص على الاستفادة من الكفاءات البشرية الفائقة، والقادة القادرين على إدارة التغيير.
- فتح قنوات العمل المشترك بين جميع العاملين بالمدرسة.
- بناء ثقافية تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار، ترعي وتنمي الأفكار والرؤى الجديدة للمستقبل وتشجع روح المبادرة وتساعد على تدفق المعلومات بحرية ودون عوائق.
- تبني نظام حوافز يشجع العاملين على تحسين الأداء وجودة الإنجاز.
- بناء فرق عمل من أفراد مختلفين بمهارات واهتمامات وخبرات مختلفة.
- تعزيز العمل الجماعي من خلال تشجيع العمل الفرقي، وتنمية مهاراته لدى العاملين بالمدرسة المتوسطة.
- مساعدة العاملين بالمدرسة المتوسطة على الوفاء بالتزاماتهم وتحمل مسؤولياتهم وتطوير علاقات أخلاقية فيما بينهم وبين زملائهم، وبينهم وبين الطلاب والمشرفين التربويين وأولياء الأمور والمجتمع.
- عقد دورات تدريبية دورية تسهم في تطوير أداء العاملين، والسعي لتطوير مهارات العاملين بالمدرسة.

ب- إجراءات للتغلب على المشكلات التنظيمية:

ومن هذه المشكلات اعتبار مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة وتحمله المسؤولية الكاملة عما يجري داخلها، تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية مسلسلية ومنتظمة مثل إجراء الامتحانات وإصدار الشهادات المدرسية، والاهتمام بالمبنى المدرسي، وتحقيق الانضباط المدرسي، وتقليل مشكلات العاملين، وهذا التركيز يدفع المدير إلى التقليل من اهتمامه بالنواحي التنظيمية والفنية الأخرى.

على القائد الاستراتيجي أن يقوم بما يلي:

- الحرص أن يشارك الجميع في مساعدة مدير المدرسة في الأعمال الإدارية.
- إدماج العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها في عملية تشكيل التوجه المستقبلي للمدرسة.
- تنمية ورعاية المهارات والخصائص القيادية لدى العاملين بالمدرسة وبناء صف ثان من القيادات المدرسية.

ج- إجراءات للتغلب على بعض مشكلات المعلم بالمدرسة المتوسطة:

ومن هذه المشكلات عدم التكيف الوظيفي، وضعف الإعداد المهني والعلمي، فمن الملاحظ أن غالبية المعلمين في المدارس يرون أن مسؤولياتهم التربوية تنحصر في تدريس المواد الدراسية فقط، ولذلك فهم يركزون على المعرفة ومواد التخصص إلى الحد الذي أصبحت فيه هذه المواد في مقدمة اهتماماتهم، والمقياس الرئيسي للعمل المدرسي، ولا غرابة في ذلك، فهذه النظرة المحدودة لدور المعلم ووظيفته لها أسبابها التي تعود إلى قصور في برامج إعداده وتدريبه مسبقاً.

على القائد الاستراتيجي أن يقوم بما يلي:

- الحرص على متابعة أداء المعلمين وتحديد جوانب القوة والنقص في أداء المعلمين.
- وضع أسس ومحاور يتم من خلالها الرقابة على كل العاملين داخل المدرسة.
- تشجيع المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية.
- عقد المدرسة للبرامج التدريبية المناسبة للمعلمين.

د- إجراءات للتغلب على بعض مشكلات الطلاب:

ومن هذه المشكلات مضايقات الطلاب لإدارة المدرسة، وضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والطالب والمعلم، وكذلك مشكلتنا الرسوب والتسرب اللتان تعدان من أهم المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم الكويتي

على القائد الاستراتيجي أن يقوم بما يلي:

- تشجيع المعلمين على اتباع أساليب التعليم والتدريس التي تُحفز الطالب على التعلم.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع الطلاب.
- اتخاذ الأساليب الإدارية المناسبة لضبط سلوك الطلاب.

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسى أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٣٩

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

- أن تتضح الرؤية والرسالة الأخلاقية الصحيحة للمدرسة المتوسطة، وأن تبني القيادات للرؤية والرسالة عند تنفيذ الاستراتيجية.
- أن يقنع القائد للمرؤوسين بمشاركة نفس الرؤية من أجل تحقيق النتيجة والأهداف المرجوة للمدرسة.
- أن يتم وضع جوائز وحوافز مادية ومعنوية للقادة ومديري المدارس المتميزين.
- أن تُعد خطة زمنية محددة لتدريب القيادات المدرسية على أبعاد القيادة الاستراتيجية.
- أن يُعطى قادة المدارس المتوسطة الدعم المهني وحرية اتخاذ القرار.
- أن تسعى القيادات المدرسية إلى توطيد العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي الكويتي.
- أن تعمل قيادات المدرسة المتوسطة على تحقيق العدالة في التعامل مع كل العاملين بمختلف وحداتها، وتحرص على مشاركة الأطراف المعنية في وضع ميثاق أخلاقي خاص بها.
- أن يتم توفير مناخ تنظيمي جيد يناسب العاملين ويدفعهم نحو الابتكار والتميز.
- أن يتبنى القائد لنظام حوافز يشجع العاملين على تحسين الأداء وجودة الإنجاز.
- أن يهتم القائد بمشكلات العاملين والتصدي لها وسرعة حلها.
- أن يتم عقد دورات تدريبية من شأنها المساهمة في تطوير أداء العاملين.
- أن يتم إقامة دورات تدريبية وندوات تثقيفية تهدف لضمان تحقيق الجانب المعرفي لأهمية الرقابة وفوائدها ودورها في النهوض بأداء العاملين بالمدرسة المتوسطة.

المراجع:

١. أحمد محمد علي العوامي (٢٠١٥)، تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٦، ملحق،
٢. أشرف السعيد أحمد محمد (٢٠١١)، تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ٧٥ (٢)
٣. إيهاب الحو، فكري السعدني (2019)، دور القيادة التحولية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بالمناطق النائية، *مجلة جامعة قناة السويس*، العدد الثالث والأربعون، المجلد الثاني، يناير
٤. البشير أحمد إسماعيل، محمد أحمد داني (٢٠٢١)، دور التخطيط والادارة الاستراتيجية في تطوير الأداء بقطاع التعليم العالي بالسودان، دراسة حالة، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان
٥. جعفر يوسف الحداد (٢٠١٠): بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقيادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٦. زينب الحساوي (٢٠١٥)، أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في دولة الكويت"، *عالم التربية*، مجلد ٤٩، عدد ٢
٧. طارق مفلح جمعة أبو حجير (٢٠١٤)، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة
٨. عبد الرحمن عدس وآخرون (٢٠١٦)، *البحث العلمي مفهومه وادواته وأساليبه*، بيروت، دار الفكر للنشر والتوزيع.

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/ عمر محمد محمد مرسى أ.د.م/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

١٤١

٩. على أمير القزويني (٢٠١٤)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء

الإدارة المدرسية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت

١٠. فاروق عبده فلية، أحمد عبد الفلاح الزكي (٢٠٠٤)، معجم مصطلحات التربية لفظا

وإصطلاحا، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية

١١. فاضل حمد سلمان، طارق كاظم الناصري (٢٠١٦)، ريادة المنظمات في إطار ممارسات

القيادة الاستراتيجية، بحث ميداني في وزارة النفط" ، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٧

١٢. فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن اللواتية وآخرون (٢٠٢١)، القيادة الاستراتيجية كمدخل

لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية،

جامعة قطر، كلية التربية، ع ١٧

١٣. كمال سليم دواني (٢٠١٣)، القيادة التربوية، ط ٢، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

١٤. مبارك البرازي (٢٠١٠)، تصور مقترح لاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم قبل

الجامعي بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا

١٥. مصطفى أبوبكر (٢٠٢٠)، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار

المسيرة للنشر والتوزيع، ص ٣٤ - حسين حريم (٢٠١٧)، السلوك

التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد

للنشر والتوزيع

١٦. ناصر أحمد ناصر العمار (٢٠١٦)، تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة

بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة

الأزهر، العدد ١٧٠، الجزء الثالث

١٧. نهلاء طه محجوب طه، إشراقة عبد الله محمد شيخ إدريس (٢٠١٩)، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج ٣، ع ٣
١٨. وزارة التربية (٢٠١٢) دليل عمل المدارس المتوسطة بالكويت، الكويت، مركز البحوث التربوية والمناهج، إصدارات الوزارة
١٩. مبارك البرازي (٢٠٢١)، تصور مقترح لاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/عمر محمد محمد مرسى أ.دم/ حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

20. Barbuto, J; Burbach ،M., (2006) The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. **The Journal of Social Psychology**, 14(1)
21. Bilgin et al., (2017), Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations "Voluntas **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, vol.no 2, p844
22. Carter, Judith (2009)" Transformational Leadership and Pastoral Leader Effectiveness". Springer Science + Business Media, **Pastoral Psychology**, 58(3)
23. Curtis, E. (2011) " Developing leadership in nursing: exploring core factors. **British Journal of Nursing**, 20(5)
24. David, Fred R., (2011) Strategic Management concepts and cases, by Pearson Education, Inc.. publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458, Library of Congress, United States of America
25. Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 112

26. Edward Ojuok Okanda, Joseph Munyoki Mwinzi and Samson Okuro Gunga, (2021), Strategic leadership: A critical ingredient for promoting ethical practices in teacher education, **Journal of Pedagogical Sociology and Psychology**, Volume3, Issue2,
27. Jerry, Hunt, James; Osborn, Richard; Boal, Kimberly. (2009). The Architecture of Managerial Leadership Stimulation and Channeling of Organizational Emergence. THE Leadership Quarterly, Article IN P RESS, 14, www.sciencedirect.com
28. Kirkland, K. (2011), The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership. Pro Quest UMI Dissertation Publishing, Vol, (43), pp 123- 131 Available at: Ebrary.com/lib/excellence Doc? Id= 10157981, Cited on 29/ 12/ 2021,
29. Lamerias, P. (2014), Conducting a SWOT Analysis of the Existing English Educational Language Programmes and Curricula in England, Research Paper, Coventry University.
30. Parry, K. & Thomason, S, (2006) Leadership, Culture and Performance: The case of the New Zealand Public sector. **Journal of management**, Vol. (3), No. (4),

إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة

الإستراتيجية: دراسة تحليلية

أ.د/عمر محمد محمد مرسى أ.دم/حنان صلاح الدين الحلواني أ/ سالم فايز سالم العتيبي

31. Simpson, G & Durkheim,E.,(2015),On Strategic Leadership: An Interview with David H. Petraeus. General (USA Retired), Parameters,45(4)
32. Tapio Juhani Lahtero & Lea Kuusilehto–Awale (2013), Realisation of strategic leadership in leadership teams' work as experienced by the leadership team members of basic education schools, **School Leadership & Management**, Formerly School Organization, 33(5)