



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت واستراتيجيات مواجهتها

إعداد

سعاد شنيف محمد الشعلان

إشراف

أ.د / مهنى محمد غنائم

أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم

كلية التربية – جامعة المنصورة

د / أمل حسن حرات

أستاذ أصول التربية

كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٣٠ – إبريل ٢٠٢٥

معوقات تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت واستراتيجيات مواجهتها

سعاد شنيف محمد الشعلان

مقدمة:

إن وظيفة الإدارة وظيفة ضرورية في كل المؤسسات لتحقيق الأهداف العامة والخاصة وهي لا تخص شخصاً واحداً في التنظيم، بل تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية، وأنها إذا ما نجحت في إيجاد التنسيق بين الوظائف، وتهيئة الأجواء المناسبة للعمل، ضمنت بالتالي تحقيق الأهداف، فالإدارة إذن معيار للنجاح أو الفشل.

والإدارة لا تعمل من أجل تحقيق الأهداف في أجواء وهمية، بل تعمل في ظروف داخل التنظيم، وكذلك ظروف خارجية في البيئة المحيطة، وهي في سعيها لتحقيق الأهداف المطلوبة تستقطب مصادر العمل من موارد مادية وبشرية، وقدرتها على تحقيق الأهداف يخضع لمعيارين هما:

الأول: كفاءة الإدارة وقدرتها على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية.

الثاني: القدرة على تطبيق المبادئ والأساليب الإدارية في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية^(١).

وإن عملية التطوير الإداري للمؤسسات التربوية واستخدام الممارسات الإدارية المعاصرة بها ليست عشوائية وإنما عملية منظمة ومدرسة تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية من خلال استثمار الطاقات والإمكانات المادية والفنية المتاحة لإدارة الإدارات التعليمية، والمدرسة والمعلمين، والمساعدة على زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على التحديث والتكامل والالتزام بالنهج لتحقيق أهداف العملية التعليمية^(٢).

وفي ظل هذه التغيرات أصبحت الإدارات التعليمية في حاجة إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث لا بد من تطوير الأفراد ودعمهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم لحل المشكلات وتقديم الحلول والإبداع والابتكار والمبادرة، وهو ما يحتم تطوير الأساليب الإدارية والمهارات المطلوبة لحل المشكلات واتخاذ القرار وغيرها من المهارات لمواجهة المشكلات وبناء وتطوير بيئات إدارية قادرة على مواجهة الضغوط، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال تطوير الأداء الإداري بإدارات التعلم مما ينعكس إيجاباً على أداء المديرين، وعلى المؤسسة التعليمية تبعاً، و تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية^(٣).

(١) أسامة محمد شاكر، وعمر أحمد أبو هاشم: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ١٥.

(٢) عبد الناصر عز الدين الجهاني: الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مج (١٤)، ع (٤٤): ٢٧٥-٢٩٥.

(3) Greasley, P.E. & Bocârnea, M.C: The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 124,2014, 11 – 19.

كما يقوم الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم الثانوي بالكويت إلى ثلاث مستويات إدارية متكاملة تعمل معاً لضمان سير العملية التعليمية بكفاءة، تأتي الإدارة العليا في قمة الهرم الإداري، وتتمثل في وكيل الوزارة والوكيل المساعد للتعليم الثانوي، حيث تتولى مسؤولية وضع السياسات العامة والاستراتيجيات التعليمية والإشراف على تنفيذها على مستوى الدولة، و الإدارة الوسطى، فتعمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتضم مدير عام المنطقة التعليمية ومراقبي الاختبارات والتقويم والأنشطة التربوية والشؤون الإدارية، حيث تتولى مسؤولية تنفيذ السياسات والخطط التعليمية على مستوى المناطق التعليمية والإشراف على سير العملية التعليمية في المدارس الثانوية، تأتي الإدارة الدنيا آخر مراحل التنظيم الإداري، و التي تمثل المستوى التنفيذي المباشر، وتتكون من رؤساء أقسام الاختبارات والأنشطة الطلابية والشؤون الإدارية ومديري المدارس الثانوية ووكلائهم، حيث تتولى مسؤولية التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج التعليمية داخل المدارس وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

لذا تبذل دولة الكويت جهوداً تنموية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق تطلعاتها في تطوير المناطق التعليمية؛ حيث تضمنت الخطط والمشاريع الإنمائية للأعوام (٢٠١٥-٢٠١٦/٢٠١٩-٢٠٢٠) الصادر بالقانون رقم ١١ لسنة ٢٠١٥م ، حشداً من الجهود لتحقيق التوجه الاستراتيجي الجديد بأسلوب أكثر ديناميكية، واستندت على عدة ركائز أهمها زيادة كفاءة الإدارات التربوية والنظر في الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية، ووضع المقترحات اللازمة بشأنها، وإدخال ثقافة الأداء والتميز وتطبيق معايير الجودة الإدارية بوزارة التربية لضمان وإيجاد أنظمة تربوية وإدارات قادرة على الاستجابة بفعالية لرؤية الدولة المستقبلية ومهياة لمواكبة التوجهات العالمية والاحتياجات المجتمعية، ومن هذا المنطلق قامت وزارة التربية بخطوات جدية تطويرية وتجديدية لتمكين النظام التربوي من تحقيق أهدافه، ومن أبرز جهود دولة الكويت في تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية، هو قيام وزارة التربية بتطبيق اللامركزية الإدارية في المناطق التعليمية، ومنحها بعض الصلاحيات كالرقابة والمتابعة على كافة أعمالها، بما يتناسب مع متطلبات تحقيق غاياتها واستراتيجياتها، وللمحد من مركزية وزارة التربية^(١)، وبهدف تطوير جميع العمليات الإدارية وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد القائم على أساس المعرفة وتكنولوجيا المعلومات^(٢).

مشكلة البحث:

تدور مشكلة هذا البحث حول معوقات تطوير الأداء الإداري نظراً لأهمية التطوير ، ومما لاشك فيه أن وجود فجوات وأوجه قصور في الأداء الإداري بإدارات المدارس الثانوية، يؤثر سلباً على مخرجات العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة، وقد تعود إلى عدم مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة، ومحدودية استخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية، وقلة البرامج التدريبية المتخصصة للقيادات المدرسية، وكذلك ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وبالرغم من الجهود التي هدفت إلى تطوير أداء الإدارة التعليمية في دولة الكويت، إلا أن هناك بعض الملاحظات على الإدارة التعليمية بالكويت، ومنها: ما يتعلق بالتنظيم الإداري والفني للإدارة التعليمية: على الرغم من التعديلات التي أدخلت على التنظيم الإداري للإدارة التعليمية منذ تشكيله

(١) نهلة عبد القادر هاشم، وآخرون: تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوربي EFQM (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مح (٩)، ع (٣٣)، ٢٠٢٢، ٢٠-٢١.

(٢) آمال مسعود مسعود: ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مح (٣٩)، ع (٣)، ٢٠١٥، ١٣-٩٧.

وحتى الآن، إلا أنها لم تتغير، ولا تزال الإدارة المركزية تهيمن على السلطات والصلاحيات واتخاذ القرارات^(١).

وهذا ما أكدت عليه دراسة (نهلة هاشم، وآخرون ، ٢٠٢٢)^(٢) أن المناطق التعليمية في دولة الكويت مازالت تطبق المركزية في إدارة شئونها، وأنها كانت بنسبة كبيرة في مرحلتي التعليم الابتدائي والمتوسط مقارنة بالتعليم الثانوي، ودراسة (نايف المطيري، لافي المطيري، ٢٠٢٠)^(٣) التي أشارت الى ضعف كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية والحاجة إلى تنميتها، ودراسة (سالم المطيري، ٢٠١٨)^(٤) التي أوصت بضرورة وضع خطط استراتيجية من قبل المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية ومواجهتها من شأنه تقدم تصور واضح للآزمات وطرق حلها، ودراسة (تركي العتيبي، ٢٠١٨)^(٥) التي أوصت بتطبيق مداخل التطوير الحديثة في الإدارات التعليمية لتحسين أداء مديري المدارس ومنها الإدارة الاستراتيجية، ودراسة (ناصر الشمري، ٢٠١٤)^(٦) التي أشارت أن هناك قصور لدى مدير المناطق التعليمية لدولة الكويت في تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجه نظر مديري المدارس.

ويتبين من العرض السابق أن المناطق التعليمية في دولة الكويت ما زالت في حاجة إلى تطوير الأداء الإداري وفق خطط مدروسة لتحقيق أهدافها الإدارية والتربوية، فبالرغم من الجهود التي بذلتها دولة الكويت لتطوير الأداء في المناطق التعليمية بتطبيق اللامركزية الإدارية للمناطق التعليمية، ومنحها بعض الصلاحيات كالرقابة والمتابعة على كافة أعمالها، بما يتناسب مع متطلبات تحقيق غاياتها واستراتيجياتها، وللمحد من مركزية وزارة التربية إلا ان الدراسات السابقة تشير إلى انه ما زال هناك قصور في الأداء الإداري لدى عدد من مديري إدارات التعليم العام بدولة الكويت ومما سبق تتمحور مشكلة الدراسة حول تناول معوقات تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت بهدف تناول استراتيجيات وسبل مواجهتها.

وبناء على ما سبق،

أمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت؟
- (٢) ما المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت؟
- (٣) ما أهم استراتيجيات تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت؟

(١) أحمد صبر محمد صبر الشمري: "تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة"، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠١٥، ع ١٦، ٥٠٧-٥٤٢، ٥٠٩.

(٢) نهلة عبد القادر هاشم، وغادة محمد عبد السلام، ومنال عياد العازمي: تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM (دراسة تحليلية)، ٢٠٢٢، مرجع سابق..

(٣) نايف لافي المطيري، وحامد لافي المطيري: درجة ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت ومدى توافرها، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مج (١)، ع (١١٢)، ٢٠٢٠، ٧٣٢-٧٥٩.

(٤) سالم عوده ضاحي المطيري: التخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٠٢)، ٢٠١٨، ٣٣٣-٣٥٣.

(٥) تركي الحميدي العتيبي " تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٢٩)، ع (١١٤)، ٢٠١٨، ٧١٩-٤٧٦.

(٦) ناصر عائد الشمري: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمة وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- استعراض الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت.
- ٢- تحديد المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت.
- ٣- الوقوف على أهم استراتيجيات تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي بالنقاط التالية:

- ١- يستند البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو تطوير الأداء الإداري، وإذا كان الأداء الإداري ذو أهمية بالغة في مجالات الاقتصاد، السياسة، الثقافة والإعلام فإن أهميته أعظم في مجال التعليم حيث بناء وتكوين الإنسان.
- ٢- يفيد هذا البحث المسؤولين في الإدارات التعليمية المختلفة، وكذلك مديري المدارس والمعلمين، كما يفيد كلاً من الطلاب وأولياء أمورهم.
- ٣- يسهم هذا البحث في تحديد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة معوقات تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام في دولة الكويت.

منهج البحث:

تستدعي طبيعة البحث الحالي توظيف المنهج الوصفي باستخدام أدواته البحثية الملائمة، والتي تقوم على دراسة واقع الظاهرة والعلاقة بين متغيراتها المختلفة بما يساعد في الوصول إلى تحليلات وتفسيرات تسهم في وضع حلول علمية لها.

مصطلحات البحث:

الأداء الإداري:

يعرف الأداء الإداري على أنه: "سلسلة القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق الأهداف التربوية من خلال التأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية، ويتم تحديد التوجهات طويلة الأجل من خلال التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية والمتبعة" (١)

كما يشار للأداء الإداري بأنه: الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظف أو المشرف فيما يتعلق بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة إلى أخرى، حتى لو كان هناك عامل مشترك بينهما (٢).

كما يُعرف نبيل خليل الأداء الإداري بالمسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب على الفرد القيام بها بحكم موقعه المهني في المؤسسة التي يعمل بها بما يحقق أهداف المؤسسة وقدرة الفرد على حل المشكلات بطريقة واضحة ومبتكرة طريقة الحل لذلك يمكن تقييم الأداء الإداري المثالي من خلال القيام بالمسؤوليات والواجبات والمهام على أكمل وجه ممكن، أي فترة زمنية معينة (٣).

(١) أنس عبدالباسط عباس: الإدارة الاستراتيجية-رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، ٢٠١٨، ١٥٤.

(٢) سعد زناد درويش، مصطفى أحمد مصطفى: إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٢٠١٨، ٧١.

(٣) نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ٢٠١٤، ١٧٩.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

(١) دراسة نهلة هاشم، وآخرون (٢٠٢٢) ^(١) بعنوان " تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM (دراسة تحليلية)"

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء النموذج الأوروبي "EFQM" واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على واقع الأداء المؤسسي بالمناطق التعليمية بالكويت لوضع تصور مقترح لتطويرها، وبينت نتائج الدراسة أن هناك قصور مرتبط بالجانب الإداري، وقصور في الأداء الاجتماعي، والأداء التقني، والتسويق لخدمات الإدارة، وأوصت الدراسة بتقديم دورات تدريبية للعاملين بالأقسام المختلفة بالإدارة لتزويد مهاراتهم، ووضع خطط تحفز وتشجع على التسويق للخدمات المقدمة من قبل المناطق التعليمية، وإصدار نشرات دورية للخدمات المقدمة من قبل الإدارة التعليمية، والاستعانة بوسائل التواصل الاجتماعي للتسويق للخدمات والأنشطة التعليمية والتربوية والمجتمعية بالإدارة، وزيادة جهود المناطق التعليمية في المشاركة المجتمعية لتلبية متطلباتها التنظيمية والبشرية والتقنية.

(٢) دراسة رمضان السعودي (٢٠٢٢) ^(٢) بعنوان " تطوير الأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية ":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي للأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية وأشتمل مجتمع البحث على مديري ووكلاء الإدارات التعليمية بالمحافظات الأربعة وهي (كفر الشيخ، الغربية، الدقهلية، البحيرة) والتي بلغ العدد الإجمالي (١١٦) ليكون الإجمالي (٥٨) إدارة تعليمية، وهي تتمثل في (١٣) إدارة تعليمية بمحافظة كفر الشيخ، (١٠) إدارات تعليمية بمحافظة الغربية، (١٧) إدارة تعليمية بمحافظة الدقهلية، (١٨) إدارة تعليمية بمحافظة البحيرة والتي تم تطبيق الاستبيان عليها، استخدم البحث الاستبانة لتطوير الأداء الرقمي لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية كأداة في تلك البحث وهي من تصميم الباحث، وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة في المتوسط وهو ما يشير بوضوح إلى حاجة مديري الإدارات التعليمية إلى تطوير الأداء الرقمي.

(٣) دراسة الرمثي ولزهر (٢٠٢٢) ^(٣) بعنوان " تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 ":

هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 ؛ من خلال التعرف على واقع تطبيق تلك المعايير، والكشف عن التحديات التي تواجه تطوير أداء إدارات التعليم ومتطلبات تطوير الأداء في ضوءها، وبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطبيق ووجود التحديات وأهمية متطلبات التطوير في ضوء المعايير تعزى لمتغيرات

(١) نهلة عبد القادر هاشم، وغادة محمد عبد السلام، ومنال عياد العازمي: تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM (دراسة تحليلية)، ٢٠٢٢، مرجع سابق.

(٢) رمضان محمد السعودي: تطوير الأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع (١٠٥)، ٢٠٢٢، ص ١١٩-١٤٣.

(٣) سعد بن مبارك الرمثي، نوضاء مبارك لزهر: تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج (٤)، ع (٤٦)، ٢٠٢٢، ص ٤٥-١٠٨.

(الجنس- المؤهل العلمي-سنوات الخدمة – الدورات التدريبية في مجال التميز المؤسسي). ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، من خلال تصميم استبانة وتطبيقها على عينة قصدية تكونت من (٢١٣) قائداً تعليمياً، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية متحقق بدرجة "متوسطة" كما بينت النتائج أن هناك تحديات توجد بدرجة "عالية" تواجه إدارات التعليم في عمليات التطوير، فيما جاءت درجة أهمية توفير متطلبات التطوير بدرجة "عالية"، وبينت الدراسة وجود بعض الفروق تعزى لبعض المتغيرات لصالح بعض الفئات، واختتمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز.

(٤) دراسة حكومة الشارقة (٢٠٢٢)^(١) بعنوان " الارتقاء بالإدارات التعليمية: قيادات أكاديمية تشارك في أسبوع التطوير المهني "

هدفت إلى ال قيادات أكاديمية تعرف على التطوير المهني للارتقاء بالإدارات التعليمية، حيث نظمت إدارة التحسين المستمر في هيئة الشارقة للتعليم الخاص أسبوع التطوير المهني بالتعاون مع أكاديمية الشارقة للتعليم، وشارك فيها (٣٠٠) متدرب من القيادات المدرسية وقيادات الصف الثاني في المدارس الخاصة والمعلمين، وبواقع (٦٠) مستهدفاً يومياً، وهذا بهدف توفير فرص التطوير المهني لمختلف الفئات المشاركة. والتطرق إلى إمكانات استراتيجية الأربعة، لغايات الارتقاء بكفاءة الإدارات التعليمية والعمليات المؤسسية، وأوصا المؤتمر بعمل محاضرات وبرامج تدريبية لتعزيز الكوادر ورفع مستواهم وتزويدهم بالمعارف الحديثة؛ لدورهم المهم في تطوير وارتقاء المنظومة التعليمية من خلال خبراء تحسين أداء المدارس، وتخصيص يوم محدد لكل مدرسة تتبع منهجاً مختلفاً عن المدارس الأخرى، واختتم المقال بالإشارة إلى أهمية التشجيع على تقديم الخدمات المتميزة، واستقطاب الاستثمارات في مجال التعليم الخاص. كُتب هذا المستخلص من قبل المنظومة.

(٥) دراسة نادبة العتيبي (٢٠٢١)^(٢) بعنوان " دور إدارات التعليم العام في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم":

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارات التعليم في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٢٠) عبارة موزعة على أربع محاور: وهي (دور التخطيط، ودور التنظيم، ودور الرقابة) وقد تم استخراج معايير الصدق وثبات لأداة الدراسة حسب الأصول العلمية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي تكونت من (١٠٠) عامل في إدارات التعليم في منطقة جدة. توصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لدور إدارات التعليم في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم في جميع المجالات جاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير "التخصص الأكاديمي" في مجال "دور التخطيط، ودور التنظيم، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال "دور

(١) حكومة الشارقة: الارتقاء بالإدارات التعليمية: قيادات أكاديمية تشارك في أسبوع التطوير المهني، مجلة الرافد، ع (٢٩٨)، ٢٠٢٢، ٧٤-٧٥.

(٢) نادبة محارب العتيبي: دور إدارات التعليم العام في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم، مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل، (٤)، ٢٠٢١، ١٠٤-١٣٣.

الرقابة" لصالح فئة أدبي. أوصت الدراسة على ضرورة تحديد العاملين في إدارات التعليم في منطقة جدة احتياجات المدرسة من الموارد البشرية (مشرفين/ معلمين/ موظفين)، وضرورة قيامهم بالتنسيق في تبادل المعلومات مع الجهات ذات الصلة.

(٦) دراسة (نشوى رزق، ٢٠٢١)^(١) : بعنوان "بعض معوقات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية وكيفية مواجهتها".

هدف الدراسة إلى رصد معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية، والتوصل إلى مقترحات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (١٤٠) من معلمي ومديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية، وانتهى الدراسة إلى صياغة مجموعة من المقترحات لمواجهة معوقات ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية، منها: الاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال التخطيط الاستراتيجي، مع الأخذ في الاعتبار ظروف وواقع المجتمع المصري، ومراعاة تطبيق ما يناسب من العادات والقيم وثقافة المجتمع، وإجراء عملية تقييم من قبل المسؤولين لتصحيح الانحرافات في أثناء الأداء، وتقديم التغذية الراجعة لهم باستمرار، وأن تكون هناك دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس.

(٧) دراسة عبد الله الديحاني (٢٠١٦) (٢) بعنوان "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أدائهم"

والتي هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية، وعلاقتها بتحسين أدائهم من وجهة نظر المعلمين، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٥٢٣) معلماً ومعلمة من محافظة الجبراء بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة في جميع المجالات عدا مجال المتابعة والتقييم الإلكتروني، وجاءت الفروق لصالح المعلمات، كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل، كما توصلت إلى أن مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء مديري المدارس الثانوية تعزى لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية وتحسين أدائهم من وجهة نظر المعلمين.

(١) نشوى شوقي رزق: بعض معوقات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية وكيفية مواجهتها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج (١٣)، ع (١)، ٢٠٢١، ١٧٣-١٨٤.

(٢) عبد الله سند الديحاني: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، ٢٠١٦.

(٨) دراسة طلال المطيري (٢٠٢٢)^(١) بعنوان " معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وكيفية مواجهتها في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة رصد معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، والتوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٢٥٠) من معلمي مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، وانتهت الدراسة إلى صياغة مجموعة من المقترحات لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، منها: توفير شبكة اتصالات حديثة وفائقة لخدمة نظام المعلومات بالمدرسة، مراقبة التطورات التكنولوجية والعلمية في مختلف تخصصاتها باستمرار، التوظيف الفعال لبرامج البحث والتطوير في تعزيز مركزها التنافسي بين المدارس الثانوية الأخرى لتحقيق جودة الأداء المدرسي، الحرص على تدريب الأفراد على استخدام نظام المعلومات الخاصة بنظام اليقظة الاستراتيجية، تنمية مهارات التواصل الفعال بين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، تشجيع نشر الثقافة التسويقية المتميزة لدعم العمل لتحقيق جودة الأداء المدرسي، تلبية متطلبات أولياء الأمور واحتياجاتهم المختلفة الثقافية على التقنيات والبرمجيات المعاصرة في تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية داخليا.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة يلماكي آر ، براندرمان إل (Ylimaki, R & Lynnette. B 2019)^(٢) بعنوان: "تطوير المدارس في المدارس الأمريكية المتنوعة ثقافياً: موازنة السياسات القائمة على الأدلة والقيم التعليمية".

School Development in Culturally Diverse U.S. Schools: Balancing Evidence-Based Policies and Education Values.

هدفت التعرف على تطوير المدارس في المدارس الأمريكية المتنوعة ثقافياً من خلال الموازنة بين السياسات القائمة على الأدلة وقيم التعليم، باستخدام نظرية ديوي التعليمية (١٩١٦) والنتائج التي توصل إليها مشروع تطوير المدرسة في ٧١ مدرسة متنوعة ثقافياً في ولاية أريزونا، طرحت الدراسة ثلاثة أسئلة: (١) كيف يعمل قادة المدارس الرسمية وغير الرسمية في فرق للتوسط بين متطلبات السياسة القائمة على الأدلة في الفيدرالية والولاية، ومستويات المقاطعات واحتياجات الطلاب المتنوعين ثقافياً؟ (٢) ما هي ممارسات فريق القيادة التي تساهم في تطوير المدرسة كما تم قياسها من خلال تحسين نتائج الطلاب في درجات المسابقات المدرسية؟ (٣) ما هي القيم المستمدة من السياسات القائمة على الأدلة والتعليم الديمقراطي الواضحة في التطوير الفعال للمدرسة؟ تضمنت طرق التقييم مقابلات نوعية مع أعضاء فريق القيادة في ٧١ مدرسة بالإضافة إلى تحليل وصفي للصفوف المدرسية بناءً على نتائج الطلاب بشكل أساسي، أشارت النتائج إلى تحسين نتائج الطلاب

(١) طلال بركة فهد المطيري: معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وكيفية مواجهتها في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ج(١)، ع(١٩)، ٢٠٢٢، ١١٥-١٣٢.

(2) Ylimaki, R, & Lynnette B.: School Development in Culturally Diverse U.S. Schools: Balancing Evidence-Based Policies and Education Values." Education Sciences, 2019,1-15.

في التحصيل وتعزيز القدرات القيادية والقيم الديمقراطية بالإضافة إلى القيم المسندة بالأدلة التي ساهمت في تطوير المدرسة.

(٢) دراسة "توسي" (Tucci، 2017)^(١) بعنوان: إصلاح المدرسة بالكامل: تحويل المدرسة الثانوية ذات الأداء المنخفض في البلاد

Whole-School Reform: Transforming the Nation's Low performing High School:"

هدفت الدراسة إلى بيان الإصلاح المدرسي الشامل، تحسين المدارس الثانوية ذات الأداء المنخفض، وبيّنت مشكلة الدراسة من أنه على الرغم من توافق الآراء بأن الطلبة يجب أن يتخرجوا من المدرسة الثانوية على استعداد لشغل الوظائف، إلا أن هذا الهدف لا يتحقق في العديد من المدارس في أنحاء العالم، وتبنت الدراسة نموذج الإصلاح المدرسي الشامل الذي يعالج المدرسة بأكملها من تنظيم المدرسة الهيكل اليوم الدراسي، لتنمية القيادات والموظفين، إلى وجود نظام داعم وقويه وطبقت الدراسة في مدينة واشنطن الأمريكية. وأشارت نتائج الدراسة إلى اختلاف تصاميم ونماذج الإصلاح المدرسي الشامل على الرغم من أن معدي هذه النماذج يتقون في توظيف استراتيجيات مماثلة لتحقيق أعلى مستوى من التحصيل العلمي للطلبة، وتشمل هذه الاستراتيجيات التنظيم المدرسي لتسهيل التدريس والتعليم، وتطوير فرق القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون وبناء العلاقات وإيجاد حلول مبتكرة لتلبية احتياجات الطلبة، والتركيز على التعلم والأنشطة الطلابية، والشراكة مع التعليم العالي والمنظمات المجتمعية، بالإضافة إلى الدعم المستمر من موظفي المدرسة الخطة الإصلاح المدرسي برمتها.

(٣) دراسة "بانج نيكولاس وآخرون" (Pang & Others, 2016)⁽²⁾ ، بعنوان: "مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة المدارس في هونغ كونج - الاستخدام والفاعلية"

The strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness.

كان الهدف من تلك الدراسة هو تعريف مهارات التفكير الاستراتيجي التي يمكن عن طريقها تحديد فاعلية قادة المدارس في هونغ كونج، اعتمدت تلك الدراسة على ثلاثة محددات رئيسية وهي مهارات التفكير الاستراتيجي والخصائص التنظيمية لهيئة العاملين كذلك فاعلية مديري المدارس، واستخدمت تلك الدراسة تصميماً شبه تجريبياً وآلية متغيرة وذلك من أجل التعرف على العلاقة ما بين المتغيرات (التفكير الاستراتيجي-الخصائص التنظيمية- فاعلية مديري المدارس)، تم اشتراك (٥٣٤) مدير مدرسة، وتم استخدام استبيان لقياس مهارات التفكير الاستراتيجي في السياق الصيني، وأوضحت النتائج وجود علاقة ما بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي ومدى فاعلية مدير المدرسة في منصبه، وتم تكوين ملف خاص بالنتائج القائمة على بيان مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في هونغ كونج، وذلك اعتماداً على الأنظمة المختلفة للتفكير، يعتبر ذلك بياناً رئيساً إلى أن وجود مثل تلك المهارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي تؤثر تأثيراً كبيراً في مدى فاعلية القائم على إدارة المدرسة في منصبه، تتغير تلك الملفات الخاصة بعملية التفكير

(1) Tucci, T: Whole-School Reform: Transforming the Nation's Low performing High School, Alliance for Excellent Education, Policy Brief, 2017.

(2) Pang, N. S. K., & Pisapia, J.: The strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness. Educational Management Administration & Leadership, 40(3), 2012, 343-361

الاستراتيجي اعتماداً على الدور المنوط بالمؤسسة تحقيقه كذلك طبيعة عمل تلك المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وتم استخدام معايير للحكم على أنماط ذلك التفكير وذلك مقارنة بأنواع المهارات الأخرى، واعتمد أيضاً المدرسون الأوائل على مهارات التفكير الاستراتيجي أكثر من المهارات الأخرى داخل تلك المؤسسات.

(٤) دراسة "تشانس" (Chance, 2015)⁽¹⁾ بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والتصميم: مداخل مختلفة للتخطيط التربوي"

Strategic by Design: Iterative Approaches to Educational Planning.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى نماذج التخطيط الاستراتيجي المصممة، ودورها في التنمية المهنية للقيادات في التعليم، واستخدمت المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة ضرورة أن تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وطرق اتخاذ القرار مستوى من التنبؤ الذي يضمن للقائمين على تلك العملية من ترجمة الحاضر إلى خطط مستقبلية يمكن تطويرها وتطبيقها، مثل تلك النماذج يمكن أن تقدم العديد من المتغيرات المختلفة والمعقدة التي يمكن وجودها في التعليم العالي، عندما تتبنى المنظمات الأكاديمية الاستراتيجيات التجارية فإنها تقوم بتقليص حجم الرؤية والرسالة الخاصة بها، وذلك لا يساعد في خلق فرص أمام تلك المؤسسات للتعليم من أخطائها، والنماذج الأخرى الأفضل من ذلك يمكن أن تساعد القائمين على التخطيط في تطوير عملية تخطيط تهدف إلى التنمية المهنية المستدامة والتي تضمن وجود العديد من العمليات المرتبطة فيما بعضها البعض والمعمدة على أساليب يمكن أن تساعد بها المنظمة والقادة على الحصول على فهم أكثر والتعامل مع ذلك التغير الحادث في العصر الحالي، كما تقدم تلك الدراسة تعريفاً لتلك الاستراتيجيات التخطيطية التي يمكن أن تساعد هؤلاء القائمين على التعليم ومن بينها محددات صنع القرار وطرق التعليم والتعلم التفاعلي وتصميم التفكير وعملية الارتجال والنظريات المعرفية والنظم والمناهج التصميمية المتطورة.

(٥) دراسة "بيرسكياني" (Bresciani, 2015)⁽²⁾ بعنوان "التخطيط المعتمد على البيانات: استخدام التقييم في عملية التخطيط الاستراتيجي"

Data-driven planning: Using assessment in strategic planning

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التخطيط المعتمد على البيانات، واستخدام التقييم في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يعتبر التخطيط المعتمد على البيانات هو عملية اتخاذ قرار يمكن لها أن تمثل المدخلات والمخرجات الخاصة بالعملية التربوية للعديد من السنوات، يعتمد القادة في المجال التجاري بشكل عام على ذلك النوع من التخطيط المعتمد على البيانات والذي يتم تشكيكه عن طريق الحصول على البيانات المرتبطة بالمصادر المتاحة للمؤسسة، وكيفية تحويل هذه المصادر إلى مخرجات يمكن الاستفادة بها في السوق العالمي، عند تطبيق تلك النظرية المعتمدة على التخطيط المعتمد على البيانات يمكن الحصول على عملية تقييم لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التربوية، وذلك عن طريق دراسة طبيعة البيانات والمصادر المتاحة لتلك المؤسسات التربوية وكيف يمكن تحويل تلك المصادر إلى معرفة يمكن الاستفادة بها من أجل الارتقاء بالمستقبل وضمان قدرة الإدارة في تلك الفترة على الارتقاء بأدوارها، تعتبر أيضاً عملية التقييم خلال تلك المهمة خليطاً من

(1) Chance, S. : Strategic by Design: Iterative Approaches to Educational Planning. Planning for Higher Education, vol (38), n.(2), 2015, p 40-54

(2) Bresciani, M. J.: Data-driven planning: Using assessment in strategic planning. New Directions for Student Services, (132), 2015, p39-50.

عدد من المهمات منها عملية التقييم الذاتي والتقييم المزدوج كذلك الإشراف التربوي على البرامج والإدارات التي تقوم بخلق الفرص أمام المستفيدين من تلك البرامج، وكانت النتائج المرتبطة بتلك الدراسة تشير إلى أن تبني عملية التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على البيانات يمكن لها الاستفادة من كلا البيانات الخاصة بالمصادر وكيفية تطبيق تلك الخبرة في انجاز عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث يمكن لها ضمان التطور داخل المؤسسة.

(٦) دراسة أولوري مي (Oluremi, 2015)^(١) بعنوان " الكفاءة الإدارية: الحاجة إلى تأهيل مهني فعال لمديري المدارس الثانوية النيجيرية"

"Management competence: need for effective professionalization of Nigeria secondary school principals"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على المهارات المهنية في الإدارة التعليمية وعلاقته بالاتجاهات المعاصرة في الإدارة الخاصة بالقرن الحادي والعشرين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية في نيجيريا لم يتلقوا تدريباً مهنيًا في الإدارة التعليمية، ومن ثم فهم محرومون من الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الخاصة بالقرن الحادي والعشرين، كما توصلت نتائج الدراسة إلى التأكيد على المهارات الإدارية المهنية لمديري المدارس، والتي تتطلب تدريباً في إدارة المدرسة، حيث إن ذلك سيمكنهم من أن يؤديوا المهام الإدارية بكفاءة عالية ومنها (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، ووضع الميزانيات)، كما تصلحت الدراسة إلى أن حضورهم التدريب في إدارة المدرسة سيمكنهم من أن يواكبوا الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال مما ينعكس على تطوير نظام التعليم.

(٧) دراسة نينلاوان وأريراثشاكول (Ninlawan & Areerachakul, 2015)^(٢) بعنوان: " استراتيجيات إدارة التميز للمدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة، مكتب لجنة التعليم الأساسي".

The management strategies for excellence of the schools under the bureau of special education, Office of the Basic Education Commission.

هدفت الدراسة إلى استقصاء ودراسة فاعلية الاستراتيجيات الإدارية للتميز المؤسسي في المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة، التابع لمكتب هيئة التعليم الأساسي بتايلاند، في تحسين جودة التعلم وتطوير كفاءة المعلمين، وتشجيع الموظفين الإداريين، وتلبية حاجات الطلاب، وصولاً إلى تطوير تلك الاستراتيجيات، وتناولت الدراسة أبعاد التميز المؤسسي (الهيكل التنظيمي، التحفيز، التميز الخدماتي)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم من أصل (٣٧٠٠) معلم يعملون داخل (١٧١) مدرسة، تقع جميعها تحت إشراف مكتب التربية الخاصة التابع لمكتب لجنة التعليم الأساسي بتايلاند، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أفضلية للاستراتيجيات الإدارية للتميز في مدارس التعليم الأساسي التابعة لمكتب التربية الخاصة، حيث جاءت نتائجها مرتفعة بمتوسط (٣،٩٢) أي بنسبة (٧٤،٨%)، كما أوضحت الدراسة فاعلية الاستراتيجيات

(1) Oluremi, O. F: Management competence: need for effective professionalization of Nigeria secondary school principals. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2(10), 2015,49–54.

(2) Ninlawan, G., & Areerachakul, S., : The management strategies for excellence of the schools under the bureau of special education, Office of the Basic Education Commission, Procedia-Social and behavioral sciences, 2015.

الإدارية للتميز المؤسسي في تنمية المهارات الأكاديمية والمهنية ومهارات البقاء للطلاب ضعاف التحصيل وذوي الاحتياجات الخاصة، كما أوضحت فاعلية تلك الاستراتيجيات في تحسين جودة التعلم وتطوير كفاءة المعلمين، وتشجيع الإداريين، وتلبية حاجات الطلاب، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المناهج، وتطوير كفاءات المعلمين والإداريين دعماً بالمسار الوظيفي لهم، بالإضافة إلى تطوير نظام تعليمي للطلاب المعوقين يركز على اللامركزية ومشاركة أصحاب المصلحة، على مستوى يوفر تنوعاً في الخدمات التعليمية المقدمة لهؤلاء الطلاب.

الإطار النظري للبحث

سوف تقوم الباحثة في الإطار النظري في تناول الثلاث محاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام

المحور الثاني: المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام

المحور الثالث: استراتيجيات تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة

الكويت.

يعتبر تطوير الأداء الإداري في إدارات التعليم العام ركيزة أساسية لتحقيق تعليم عالي الجودة وفعال. وخاصة في عالم سريع التغير، يصبح من الضروري تبني أساليب إدارية مبتكرة تضمن استجابة سريعة للتحديات.

كما أن تطوير الأداء الإداري يعزز من روح التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف المعنية، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية غنية ومحفزة. والاستثمار في هذا المجال لا يقتصر على تحسين الأداء الحالي فحسب، بل يمتد ليشكل مستقبل التعليم ويهيئ الأجيال القادمة للمنافسة في عالم معقد. لذا، فإن تطوير الأداء الإداري يُعد خطوة محورية نحو تحقيق أهداف التعليم المستدام.

أهداف تطوير الأداء الإداري.

نظراً لأهمية الأداء الإداري باعتباره الركيزة الأساسية في نجاح أو فشل أي مؤسسة فلا بد من تحديد مستوى الأداء الإداري وذلك من خلال جودة انتاج الإدارة التعليمية ووقت انجازها للعمل وذلك من أجل تطويره، وقد أشير إلى أهداف إدارة وتطوير الأداء الإداري وذلك للأسباب التي تتمثل في كونها إحدى أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تعد عملية تنظيمية مستمرة ليقاس من خلالها الأداء الإداري والعمل على تطويره ورفع معنويات العاملين، وذلك لأنها توفر جواً من التفاهم بين العاملين والإدارة، وذلك لشعور العاملين بأن إنجازهم لأعمالهم بالصورة المطلوبة هو موضع اهتمام وتقدير القيادة، وتعد فرصاً للعاملين بالإدارة التعليمية من أجل تجاوز الأخطاء والعمل على تجنبها وكذلك فرصة لتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية على إنتاجية العاملين بالإدارة التعليمية وفاعلية المؤسسة التعليمية^(١)، ومن أهم أهداف الأداء الإداري للإدارات التعليمية ما يلي^(٢):

(١) إبراهيم علي حسنين: التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية – اتجاهات معاصرة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ١٠١.

(2) Naicker, S. & Mestry, R.: Developing educational leaders: A partnership between two universities to bring about system wide change", South African Journal of education, 2015, 35(2), 1-11, 5.

- (١) تطوير مستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي، ووضع خطط التطوير والنمو المستقبلي، للمدرسة بما يحقق بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا (علميًا - عقليًا - جسميًا - تربويًا - ثقافيًا - اجتماعيًا - نفسيًا).
 - (٢) توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المؤسسة التعليمية، والإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية.
 - (٣) تحسين جودة العملية الإدارية بالإدارة التعليمية، من خلال تطوير الأداء الإداري للعاملين بها للقيام بواجباتهم ومسؤوليات وظائفهم بشكل فعال، ومساعدتهم على إدراك طاقاتهم الكامنة وتنميتها إلى أقصى حد ممكن، وتحقيق النمو المهني المستمر لهم.
 - (٤) تطوير بعض جوانب العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية من تخطيط وتنظيم وتنسيق للأعمال الفنية والإدارية في الإدارة التعليمية بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال.
 - (٥) تحقيق المشاركة المجتمعية في تخطيط وتنفيذ أنشطة تطوير الأداء الإداري بشكل فعال، ودعم أنشطة التطوير والتحسين الإداري وكتابة التقرير السنوي للإدارة، والمشاركة في أنشطة التقويم الذاتي للإدارة، وتحديد أوجه صرف الموارد المالية لها واتخاذ القرارات المهمة.
- كما يهدف تطوير الأداء الإداري إلى^(١):
- (١) زيادة الثقة والدعم المتبادل بين العاملين.
 - (٢) تحسين القدرة على إيجاد الحلول الصحيحة والمقترحة للمشكلات.
 - (٣) المساهمة في توفير المعلومات والبيانات والإحصائيات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر.
 - (٤) إنشاء علاقات متبادلة وتكاملية بين الموظفين كأفراد أو مجموعات وتعزيز روح المنافسة داخل الفريق.
 - (٥) دعم مشرفي العمل في اعتماد أساليب الإدارة التقدمية والديمقراطية في الإشراف وتفعيل الإدارة بالأهداف.
 - (٦) تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها وتهيئة البيئة المناسبة لها.
 - (٧) تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون وتقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدلاً من المنافسة وسيطرة طرف واحد.
 - (٨) تركيز جهود التطوير الإداري على مجموعات عمل لتكوين مجموعات مرجعية يستمد منها أعضاء المؤسسة القيم والمعرفة.
- بالإضافة إلى أن الهدف الأساسي لتطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية يكمن في تنمية المهارات الإدارية والقيادية لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية^(٢)، وعليه فإن تطوير الأداء الإداري للإدارة التعليمية ذو أهمية كبرى تنبع من طبيعة الدور الذي تقوم به من حيث الإلهام والتوجيه وقيادة المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال حل المشكلات الداخلية والتكيف مع المتغيرات الخارجية.

(١) قزوة عبد المطلب: الأبعاد الأساسية للتطوير الإداري ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر عينة من مستخدمي قطاع الخدمات الجامعية لولاية الجلفة، مجله اداره الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، مج (٨)، ع (٢)، ١٠٣، ٢٠٢٢-١١٨.

(2) Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K.: Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administration. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2015, 186, 331-339, 333.

كما يهدف تطوير الأداء الإداري لمدري المدارس على تقنين الأداء داخل المؤسسة التعليمية عن طريق القياس والتحديد وسد الفجوات والتحسين المستمر للجودة وذلك عبر أساليب وآليات علمية مثل عمليات هندسة الأداء البشرى واستخدام الأساليب الكمية، وكذلك إحداث تغييرات جذرية في نظام الإدارة المؤسسية والقيم التنظيمية وفي أداء العمليات^(١).

مما سبق يتضح أن الأهداف السابقة تصب في فكرة مفادها أن تطوير الأداء الإداري يهدف إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءتهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على الإدارة سواء بمبادرة منها أو مفروضاً عليها، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة التعليمية وزيادة كفاءتها وفعاليتها، مع تعبئة ما يلزم من موارد مادية وفنية لتخدم هذا النمو البشري والذي من خلاله يمكن أن يؤدي إلى نمو الإدارة في جميع مجالاتها وأنشطتها وأهدافها، لذا يتحتم على الإدارة التعليمية أن تطور قدرتها لتحقيق أهدافها، مما يتطلب أن تحظى بقيادة على درجة عالية من الكفاءة قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير التنظيمي وعلى تطوير ذاتها وتطوير العاملين مما يترتب عليه رفع كفاءة المؤسسة ككل.

أهمية تطوير الأداء الإداري.

فرض التطور التكنولوجي المتسارع في عصر المعلومات والاتصالات، وما خلفه من انفجار معرفي شامل في الاختصاصات والعلوم والمفاهيم، تعاضم الدعوة إلى تطوير النظم التعليمية والتربوية لمواجهة تأثيراتها وانعكاساتها المختلفة على الإدارة والأداء الإداري في ظل المتغيرات المعاصرة والتحول الحضرية والاجتماعية في النظم الدولية، وفي ضوء ذلك يحتاج العالم إلى ثورة إدارية كبيرة، من أجل مواكبة هذه المتغيرات، وترتب على ذلك ما شهدته منظومة التعليم بدولة الكويت تغييراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة وخاصة مع إطلاقة العقد الثاني من الألفية الثالثة، ورؤية الكويت ٢٠٣٥، وذلك انطلاقاً من رؤية تربوية إدارية تعمل على تكيف الأداء الإداري لقيادات التربية والتعليم^(٢).

وتبرز أهمية تطوير الأداء الإداري للإدارات التعليمية من خلال إيجاد بيئة تعليمية مرنة؛ عن طريق تغيير الأنشطة المختلفة وبالتالي يتغير دور المنظومة التعليمية نحو اتصال أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلي المحيط لتلبية احتياجاته، وتطبيق التكنولوجيا الإدارية الحديثة، بما يمكن الإدارة التعليمية من مواجهة تحديات عصر المعلومات^(٣).

كما تعود أهمية الأداء الإداري إلى ارتباطه الوثيق بالمؤسسة بمراحل حياتها المختلفة، بداية بمرحلة النمو ومن ثم مرحلة البقاء والاستمرارية فمرحلة الاستقرار وبعدها مرحلة السمعة والتميز وصولاً لمرحلة الريادة، فقدره المؤسسة على تخطي كل مرحلة إلى أخرى يعتمد على مستوى وفعالية الأداء الإداري فيها، إذ أن الأداء الإداري له كل الأثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها واستمرارها واستقرارها^(٤).

(١) حمدي محمد مسعد الجمل: الهندسة الإدارية للمدرسة المصرية- مدخل لتجاوز القصور الإداري إلى التحسين المستمر، ورقة عمل مقدمة إل المؤتمر السنوي السابع، إدارة الازمة التعليمية في مصر، وحدة بحوث الازمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٦ أكتوبر، ٢٠٠٢، ٢٩٦-٢٩٧.

(٢) وزارة التربية: نبذة تاريخية عن السلم التعليمي، الكويت، ٢٠٠٩، ٥.

(3) Rothwell, W. J., King, S. B., & Hohne, C. K.: Human Performance Improvement practitioner Performance Improvement Building Practitioner Performance. (2nd ed). London: Routledge. 2012, 55.

(4) Blandford, S.: Managing professional development in schools, University of warwike, London, 2012.

أنماط الأداء الإداري.

تتعدد أنماط الأداء الإداري ما بين الإدارة الاستبدادية الأوتوقراطية، والإدارة الفوضوية، والإدارة الديمقراطية وسوف يتناولها البحث على النحو التالي:

أولاً: الإدارة الاستبدادية الأوتوقراطية.

المقومات الإدارية للنمط الاستبدادي الأوتوقراطي في ظل هذا النمط^١:

- (١) يتصف القائد بالتسلط والإكراه في تفسير الأمور وشئون العمل عن طريق القرارات المركزية.
 - (٢) يفرد بالرأي واتخاذ القرار فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة في يد القائد بصورة مطلقة.
 - (٣) يرى أن من حقه التحكم في أتباعه كيفما يشاء فهو يرفض أن يفوض سلطة اتخاذ القرار لمروؤسيه.
 - (٤) يتدخل تدخلا مباشرا في تفصيلات وجزئيات العمل فهو يتدخل في كل كبيرة وصغيرة.
 - (٥) يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال فكلّمته هي القانون يأمر ويطاع دون مناقشة.
 - (٦) لا ينسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها ويتوقع من العاملين معه الطاعة وتنفيذ أوامره وتعليماته التي يصدرها.
 - (٧) امتثال المرؤوسين لرؤسائهم يرجع إلى خوفهم الدائم من العقاب لا إلى إقناعهم وإتباعهم لمعنى القيادة.
 - (٨) العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أساسها الإرهاب والخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة.
 - (٩) يقوم بتحديد العلاقات بين الأفراد ويستبد بالرأي.
 - (١٠) أفراد الجماعة يكونوا سلبيين ولكن النتائج للعمل ترتبط ارتباطا وثيقا بشخصية القائد، فإذا تميزت شخصيته بالقوة تمكنت الجماعة من تحقيق نتائج إيجابية، أما إذا اتسمت بالضعف فإن الجماعة تتمكن من تحقيق نتائج إيجابية أي أن تماسك العمل ونتائجه مرهون على القائد.
- وفي ظل هذا النمط يسعى القائد إلى إضعاف العلاقات بين الأفراد والجماعة لمنع أي تكتل ضده، وهو الذي يجبر المرؤوسين على التصرف وفق رغباته دون إشراكهم في صنع القرار، مستخدماً أساليب التخويف والعقاب وفرض توجيهاته من خلال سلطته الرسمية، مما يجعله غير محبوب غالباً من قبل أفراد الجماعة. هذا النمط القيادي غير مناسب لإدارة المنظمات على المدى الطويل، لكنه قد يكون صالحاً في بعض الحالات الاستثنائية كعلاج مؤقت لفترة قصيرة عند فشل المؤسسة، على أن يُستبدل لاحقاً بنمط قيادي آخر أكثر فاعلية.
- ويمكن تحديد الآثار المترتبة والمصاحبة لهيمنة النمط الاستبدادي الأوتوقراطي فيما يلي:**
- (١) سيطرة المطلقة والأنانية: يتجلى ذلك في قوة شخصية القائد واستخدامه للسلطة للتحكم وتهديد العاملين، وحبه للسيطرة على جميع الأمور الإدارية، وعدم قدرة المرؤوسين على معارضته وقبول قراراته دون مناقشة، وسلب حقوق ومسؤوليات الآخرين .
 - (٢) تفكك العلاقات الاجتماعية وتدهورها: يظهر في إشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة، وكثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات، وعدم صبر الأعضاء على بعضهم البعض، وانتشار النقد اللاذع للزملاء، والعمل في جو يسوده الخوف والقلق .

(١) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية المتميزة والتخطيط الاستراتيجي لها ، العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ ، ٢٠٦.

- (٣) التعالي وعدم المرونة: يتضح من خلال عدم تقبل القائد للنقد حتى لو كان بناءً، وعدم تراجعته عن قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة، وحبه للمظهرية في جميع المواقف، وقتل الاقتراحات البناءة، وعدم قبول آراء الزملاء .
- (٤) التمييز والتفرقة في التعامل: يتمثل في التفرقة في المعاملة بين العاملين في المؤسسة، مما يدفع بعضهم لمحاولة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بطرق مكررة مستترة والتسلق على أكتاف الآخرين.

ثانيًا: الإدارة الفوضوية (التراسلية) :

المقومات الإدارية للنمط الاستبدادي الأوتوقراطي في ظل هذا النمط ^١ .

- (١) نموذج مفرط للقيادة الديمقراطية.
- (٢) يمنح أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار سواء كانت فردية أو جماعية والتصرف والحركة بكل حرية دون أن يساهم مساهمة فعالة.
- (٣) يترك لمعاونيه كل سلطاته وأن يفعلوا ما يشاؤون في جميع شؤون المؤسسة التي يعملون فيها فهو يتنازل عن حقه في اتخاذ القرار ويصبح بحكم المستشار للجماعة
- (٤) يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.
- (٥) يعتقد أن المرؤسين يقودون أنفسهم وهذا اعتقاد خاطئ فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة في مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي الفعال يقلب المرؤوس على القائد ويتولد العداء بينهما ويسود القلق والتوتر جو العمل
- (٦) ليس لديه سياسات محددة أو إجراءات فحسب بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها وتحقيقها.
- (٧) يفقد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات فهو لا يقدم إسهاماً للجماعة لدرجة الفاعلية.
- (٨) ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.
- (٩) يعتبر أقل الأنواع من حيث ناتج العمل.

ومن عيوب هذا النمط ما يلي:

- (١) شخصية القائد الضعيفة وعدم فعاليته: يتجلى في ضعف شخصية المدير وتذبذبه الدائم في اتخاذ القرارات، وعدم قدرته على تطبيق اللوائح والقوانين، والتهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول الموضوعات المطروحة من قبل المعلمين والوكلاء، مما يفقده احترام مرؤوسيه ويضعف ثقتهم في قدرته على ممارسة مهامه التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتقويمية.
- (٢) التسبب الإداري وانعدام التوجيه: يظهر في عدم اهتمام القائد بالمواظبة في الحضور للعمل، وقلة التوجيه للعاملين، وإهماله لحل مشكلاتهم الشخصية رغم منحهم الحرية في العمل، مما يتسبب في فوضى وتسبب داخل المؤسسة، وازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإداره.

(١) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية المتميزة والتخطيط الاستراتيجي لها ، العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ ، ٢٠٨ .

- (٣) انخفاض الإنتاجية والدافعية: يتمثل في عدم وجود حماسة حقيقية للعمل، والإخفاق في تعبئة طاقة العاملين، وإهمالهم لعملهم، وإهمال بعض الجوانب الهامة في أوجه النشاط، رغم إتاحة مساحة للإبداع والتفكير الإيجابي.
- (٤) التناقض بين العلاقات الشخصية والأداء المؤسسي: حيث تتناقض العلاقات الطيبة بين الأفراد وجو الصداقة وقنوات الاتصال المفتوحة بينهم مع تفكك الجماعة كوحدة عمل فعالة بسبب انعدام الروابط المهنية والتنظيمية، فرغم وجود الانتماء والولاء للجماعة ونمو روح المبادرة، إلا أن ذلك لا ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

ثالثاً: الإدارة الديمقراطية.

- المقومات الإدارية للنمط الديمقراطي ما يلي^١ :
- (١) تقوم القيادة على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في حد ذاته يعتمد على لا مركزية السلطة واتخاذ القرارات وعلى التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة التي تواجههم.
- (٢) القائد هنا يعطى أهمية كبرى للتابعين له فهو يهتم بإشباع وسد حاجات الجماعة مع حاجاته.
- (٣) يستخدم القائد الشورى أسلوباً عند اتخاذ القرارات أو وضع السياسات ورسم الخطط وهذا النمط لا تتمركز السلطة في يد القائد وإنما يفوض بعضها للمرؤوسين ويشجع المشاركة في صنع القرار.
- (٤) القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد وهذه القيادة تتسم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والأتباع.
- (٥) يعتمد هذا القائد في قيادته على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون إرهاب أو تسلط أو شدة أو خوف.
- (٦) يزيد من القدرات والابتكار والإبداع والتفكير لصالح العمل أنهم مهمين في العمل وأن مصلحة الجماعة تغلب على مصلحته وأهدافه الشخصية.
- (٧) يعتمد أسلوبه على الترغيب والإقناع واستخدام الحوافز التشجيعية بما يوفر العلاقات الإنسانية السليمة داخل العمل ويسهم في رفع معنويات العاملين ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول وهو الذي يراعى رغبات الآخرين ومطالبهم.
- (٨) مهمته هنا تطبيقية أكثر من كونها توجيهية أو رقابية.
- (٩) في ظل القيادة الديمقراطية يزيد من قدرات وإمكانيات الأفراد ويظهر المهارات الشخصية والابتكارات في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو عدم وجوده لأن مشاعر الحب والمودة موجودة بينهم.

ويتميز النمط الديمقراطي بما يلي:

- (١) القائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويشاركهم في القرار ويقترح حلول ويأخذ آراءهم ولا يعلى ولا يفرض على الآخرين آراءهم ويوضح لهم كيفية التعاون مع أفراد الجماعة وتقبل بعضهم بعضاً
- (٢) لا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب إلى القائد أو التسلق على أكتاف الغير بل يشيع الحب بين جميع الأفراد.
- (٣) تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها.

(١) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية المتميزة والتخطيط الاستراتيجي لها ، العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ ، ٢١٠.

- (٤) يناقش أفراد الجماعة رأى القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- (٥) السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي من بين مجموعة الصفات المميزة للمديرين ذوي النمط الديمقراطي:
- (٦) قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.
- (٧) تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات، ويقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم
- (٨) احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.
- (٩) الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين والحرص على الالتزام بها
- مجالات تطوير الأداء الإداري:**
- ١- تفويض السلطة.**

يعتبر تفويض الصلاحيات من العناصر المهمة التي تتبناها منظمات الأعمال في تطبيق التمكين الإداري، وحتى تستطيع المنظمة تطبيق تفويض الصلاحيات يجب على الإدارة العليا فيها أن تكون مستعدة لإعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية، واتخاذ القرارات الصحيحة، والتي تهدف إلى تحقيق الإنجاز المنشود، وتحقيق التميز التنظيمي على مستوى المنظمة، وقدرة العاملين على اتخاذهم للقرارات الصحيحة يرتبط باختيار الأفراد، ومستوى تدريبهم، وتحفيزهم، ومدى فعالية الاتصال الفعال فيما بينهم وتفويض السلطات لهم، والتي تصب جميعها بمدى قدرة العاملين على اتخاذ القرار المناسب^١.

إن استخدام تفويض السلطة كأحد عناصر التمكين الإداري يعود بالنفع على المنظمة، والعاملين، والمستفيدين، ويمكن توضيح أهمية تفويض الصلاحيات بالآتي^٢:

(١) إتاحة الفرصة الكاملة للمدير الأعلى بالقيام بمهامه الأساسية، ومراقبة جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة ورصدها، وتوفير الوقت والجهد للذين يمكن توظيفهما في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم، والمتعلق بأنشطة التنمية والتطوير، والإشراف والتوجيه، ورسم السياسات والخطط الاستراتيجية.

(٢) إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار: إن تفويض الصلاحيات يمكن العاملين من إفراز مهاراتهم وقدراتهم أثناء العمل، ويدفعهم إلى الإبداع والابتكار، واكتشاف هذه القدرات وتطويرها.

(٣) شعور العاملين بالثقة وإعدادهم لتحمل المسؤولية: إن التفويض يمكن العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات داخل المنظمة من الشعور بالحماس، والرضا الوظيفي، وبالتالي شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.

(٤) تخفيض التكاليف: تسهم عملية تفويض الصلاحيات في خفض التكاليف المالية، والسرعة في الإنجاز، وتقليل الإجراءات الروتينية، وتوفير الوقت والجهد، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

(٥) تقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة: إن عملية تفويض الصلاحيات تتم من أعلى إلى أسفل؛ أي تفويض الصلاحيات من قبل الإدارة العليا في المنظمة للإدارات الوسطى

(١) عبد النبي بلبالي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن/ رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

(٢) مرسى اللوزي: التطوير التنظيمي- سياسات ومفاهيم حديثة، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٣، ١٤٥.

والدنيا، وقيام الإدارة الوسطى بتفويض الصلاحيات للإدارة الدنيا؛ مما يعني قيام الرئيس الأعلى بمنح الصلاحيات للمرؤوس في الإدارة الأدنى، وثقة الرئيس بقدرة المرؤوس على تحمل المسؤولية الموكلة إليه، مما يؤدي إلى إشباع حاجة المرؤوس من خلال اعتراف الآخرين بقدراته وقبولهم له؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً في رفع مستوى الأداء والانتماء، وبالتالي وجود الاحترام والتقدير المتبادلين بين الرئيس والمرؤوس. وتلخص الباحثة أن المديرين يمكن لهم تحقيق تفويض السلطة من خلال تفويض السلطة في أحد المهارات الإدارية، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على المرؤوسين بشكل مدروس ومنظم، مما يساهم في تعزيز الثقة بين القيادة والموظفين، وتطوير المهارات القيادية لدى الكوادر داخل المؤسسات التعليمية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتخفيف العبء عن كاهل المديرين للتركيز على القضايا الاستراتيجية.

٢- المشاركة في صنع القرار

إن المؤسسة التعليمية بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية. ولذا يهدف تحقيق الابداع الإداري في جعل العاملين قادرين على صنع القرار داخل المدرسة والإدارات مما يساهم في تطوير القدرات والمهارات المطلوبة للعاملين في المدارس، وذلك بتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للتعليم المستمر والتطوير المهني، من خلال توفير الإرشادات والتوجيهات اللازمة للعاملين في المدارس، وتطوير السياسات والإجراءات التي تساعد على تحسين جودة التعليم وتحقيق أفضل النتائج في العملية التعليمية، ويتحقق هذا الهدف بتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والمدرسة في المؤسسات التعليمية، وتحسين جودة التعليم وتحقيق مستويات أفضل من الأداء والإنتاجية، وبالتالي تحقيق المزيد من النجاح والتميز في العملية التعليمية^١

ويرتبط التميز داخل المؤسسات التعليمية بالقدرة على اتخاذ قرارات صحيحة ومدروسة، ولكي تكون عملية اتخاذ القرار فعالة، يجب تفويض العاملين داخل المؤسسات بحيث يكون لهم القدرة والصلاحيات فيما يلي^٢:

- جمع وتحليل البيانات: يعمل التميز المؤسسي على تعزيز جمع البيانات وتحليلها بشكل فعال، وذلك يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات الدقيقة بناءً على دلائل قوية ومعتمدة.
- تحديد الأولويات: يساعد التميز المؤسسي في تحديد الأولويات للمدرسة وتحديد الأهداف التي يرغب القائمون على المدرسة في تحقيقها، وهذا من شأنه أن يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة والموجهة نحو تحقيق تلك الأهداف.
- إدارة الموارد: يحتاج القائمون على المدرسة إلى اتخاذ القرارات فيما يتعلق بإدارة الموارد التي تتوفر لهم، ويمكن للتميز المؤسسي أن يساعد في اتخاذ تلك القرارات بشكل فعال وفي ضوء الأولويات المحددة.

(١) عبد السلام عبد الله: التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة التربية والعلوم الإنسانية، ٢٠١٤، ٦(١)، ١-١٦.

(2) Aljohani, K: The Role of Institutional Excellence in the Decision-Making Process in Schools. International Journal of Emerging Technologies in Learning, 2021, 16(9), 161-175. doi: 10.3991/ijet.v16i09.12606

وفي هذا الصدد تشير الباحثة ان صنع القرار من قبل مديري الإدارات يتمثل في قدرتهم على جمع المعلومات الدقيقة والشاملة، وتحليلها بطريقة منهجية لفهم جوانب المشكلة أو الموقف بعمق، والعمل على تحديد البدائل المتاحة وتقييمها وفق معايير موضوعية، مع مراعاة الموارد المتوفرة والقيود التنظيمية والظروف المحيطة، وأشراك أصحاب المصلحة والكفاءات المتخصصة في عملية صنع القرار، كما يتحمل المدير مسؤولية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها، والاستعداد لإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة، مما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

الاتصال الإداري.

يعتبر الاتصال الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تساعد على تحقيق أهداف القيادة التعليمية في المؤسسات التعليمية، حيث يساعد التوصيل والتواصل على تحسين التواصل بين جميع أفراد المؤسسة وتبادل المعرفة والمعلومات وتحقيق الإنجازات المشتركة، ويمكن تحقيق القيادة لأهدافها في المؤسسات التعليمية من الجوانب، التالية^١

- تحسين التواصل بين الفرق العاملة: حيث يساعد التوصيل والتواصل على تحسين التواصل بين الفرق العاملة وتسهيل العملية التعليمية.
 - تحسين التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور: حيث يمكن للتوصيل والتواصل أن يساعد في تحسين التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور وإيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالطلاب.
 - تحسين التواصل بين المؤسسة والمجتمع: حيث يمكن للتوصيل والتواصل أن يساعد في تحسين التواصل بين المؤسسة والمجتمع وتعزيز العلاقات الاجتماعية المشتركة.
 - تحسين التواصل بين المؤسسة والجهات الرسمية: حيث يمكن للتوصيل والتواصل أن يساعد في تحسين التواصل بين المؤسسة والجهات الرسمية وتسهيل العملية التعليمية.
- وتخلص الباحثة لدور مديري الإدارات في تحقيق الاتصال الإداري في إنشاء قنوات تواصل مفتوحة ومرنة بين جميع المستويات الإدارية، مما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة في جميع الاتجاهات، كما يعمل المديرون على تطوير مهارات الاستماع والحوار لدى فرق العمل، وإزالة العوائق التي تحد من فاعلية التواصل داخل المؤسسة. ويقع على عاتقهم أيضاً توظيف التقنيات الحديثة في تسهيل عمليات التواصل، واختيار الوسائل المناسبة لنقل المعلومات حسب طبيعتها وأهميتها، مما يساهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز الشفافية والثقة التنظيمية، ويدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

التنمية المهنية المستدامة.

التنمية المهنية المستدامة مخططة ومنظمة تستهدف تطوير مهارات وخبرات هؤلاء المديرين لأجل تحسين الأداء المهني، لتحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسات التعليمية، وبالتالي فهي عملية تكاملية يتم من خلالها وضع برامج منظمة ودقيقة وبنائية تكوينية مستمرة تستهدف فئة مديري المدارس من أجل تمكينهم من تحسين كفاياتهم الفكرية والمهنية^٢.

(1) Kim, Y., & Lee, Y. (2020). The role of communication in educational leadership: A review of literature. *Journal of Educational Leadership in Action*, 7(2), 1-17.

(٢) أشرف محمد طه، و أسماء أبو بكر صديق عبد الله: آليات مقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء مهارات القيادة الناعمة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ع(٥٠)، ٢٠٢٤، ٣٠٥.

- ويتم تحقيق أهداف التنمية المهنية المستدامة داخل الإدارات التعليمية من خلال^١:
- تطوير أداء المديرين في ضوء خبراتهم وتعزيز قيم المشاركة وتكافؤ الفرص.
 - متابعة الفكر التربوي المعاصر لتعزيز الممارسات الجيدة.
 - زيادة معرفة المديرين في مجال التقنيات الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات.
 - تعزيز أداء الأفراد وتصحيح الممارسات غير الفعالة.
 - تجديد التدريب وتعزيز الممارسة الجيدة وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين.
 - تسهيل عملية التغيير وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات.
 - التفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى.
- وتلخص الباحثة لدور مديري إدارات التعليم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة من خلال وضع استراتيجيات وخطط مدروسة لتطوير مهارات المعلمين وقدراتهم بشكل مستمر، كما يتولى المديرون مسؤولية توفير بيئة داعمة للتعليم المستمر من خلال إتاحة فرص التدريب المتنوعة وتشجيع تبادل الخبرات بين الكوادر التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، يقع على عاتقهم متابعة وتقييم أثر برامج التنمية المهنية على أداء المعلمين والمخرجات التعليمية، مما يساهم في تحقيق جودة التعليم وتطويره بشكل مستدام.

٣- التنمية المهنية المستدامة

- التنمية المهنية المستدامة مخططة ومنظمة تستهدف تطوير مهارات وخبرات هؤلاء المديرين لأجل تحسين الأداء المهني، لتحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسات التعليمية، وبالتالي فهي عملية تكاملية يتم من خلالها وضع برامج منظمة ودقيقة وبنائية تكوينية مستمرة تستهدف فئة مديري المدارس من أجل تمكينهم من تحسين كفاياتهم الفكرية والمهنية^٢.
- ويتم تحقيق أهداف التنمية المهنية المستدامة داخل الإدارات التعليمية من خلال^٣:
- تطوير أداء المديرين في ضوء خبراتهم وتعزيز قيم المشاركة وتكافؤ الفرص.
 - متابعة الفكر التربوي المعاصر لتعزيز الممارسات الجيدة.
 - زيادة معرفة المديرين في مجال التقنيات الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات.
 - تعزيز أداء الأفراد وتصحيح الممارسات غير الفعالة.
 - تجديد التدريب وتعزيز الممارسة الجيدة وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين.
 - تسهيل عملية التغيير وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات.
 - التفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى.
- وتلخص الباحثة لدور مديري إدارات التعليم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة من خلال وضع استراتيجيات وخطط مدروسة لتطوير مهارات المعلمين وقدراتهم بشكل مستمر، كما يتولى

(1) Blandford, S. (2008). An Evaluation of the teacher training Agency Head teacher leadership and Management programmed (EADLAMP). Educational Management Administration leadership, vol, no. 1, pp. 1-32.

(٢) أشرف محمد طه، و أسماء أبو بكر صديق عبد الله: آليات مقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء مهارات القيادة الناعمة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ع(٥٠)، ٢٠٢٤، ٣٠٥.

(3) Blandford, S. (2008). An Evaluation of the teacher training Agency Head teacher leadership and Management programmed (EADLAMP). Educational Management Administration leadership, vol, no. 1, pp. 1-32.

المديرون مسؤولية توفير بيئة داعمة للتعليم المستمر من خلال إتاحة فرص التدريب المتنوعة وتشجيع تبادل الخبرات بين الكوادر التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، يقع على عاتقهم متابعة وتقييم أثر برامج التنمية المهنية على أداء المعلمين والمخرجات التعليمية، مما يساهم في تحقيق جودة التعليم وتطويره بشكل مستدام.

المحور الثاني: المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت. تواجه الإدارات التعليمية بشكل عام أنواع من المعوقات التي تؤثر على الأداء بشكل عام وغالبًا ما تكون معقدة ومتنوعة، لذا يجدر دراستها والتنبؤ بما يمكن أن يحدث من معوقات وصعوبات تجنبًا لما قد تسببه من آثار سلبية على الإدارة التعليمية وعلى العاملين وعلى الأعمال التي تمارسها، وفيما يلي عرض لبعض من المعوقات التي قد تواجه تطوير الأداء الإداري^(١):

(١) معوقات مرتبطة بالبيئة الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- مشكلة القيادة وتظهر في ضعف القدرات القيادية والمؤهلات والمهارات مما ينعكس على تطوير الأداء، وكذلك عدم ضعف القيادة على تفهم الظروف الجديدة المتغيرة وضعف مرونة القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات السريعة والحاسمة.
- التداخل الإداري لمراكز الاختصاص ويظهر ذلك في عملية اتخاذ القرارات عندما تفرض قيادة إدارية معينة آرائها وفق صلاحياتها دون رؤية متكاملة لما يمكن أن ينجم عنه.
- فقدان الخطة الشمولية ويظهر ذلك في ضعف التخطيط الاستراتيجي وفقدان الترابط الداخلي والخارجي للخطط المصاحبة لعملية التطوير، مما يجعلها منعزلة عن الإطار التنظيمي المتكامل.
- نقشي البيروقراطية والروتين وطول الإجراءات وتعقدها.
- الأنظمة واللوائح والتعليمات المتراكمة لتنظيم وتسيير شؤون الإدارة ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع تطورات البيئة المحيطة، كذلك تعد من أكبر العوائق التي قد تواجه قادة التطوير لانعدام المرونة والتقدم^(٢).
- تردد القيادات في دعم تطوير الأداء أو عدم موضعيتها في الاعتراف بالمشكلات والصعوبات التي تعاني منها، وخاصة المشكلات الحساسة الناجمة عن تعاملها مع البيئة الخارجية أو الأجهزة القيادية.
- تعدد الجهات المختصة ذات العلاقة بالمشكلات وبالمسائل موضوع البحث، فكثرًا ما يتعذر تطوير إجراءات وأساليب العمل بسبب تعليمات صادرة من جهات خارجية كأجهزة الرقابة أو أجهزة التخطيط.
- عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة والتقاعد المبكر، قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل قيادات استراتيجية تنزع إلى التطوير أو التفكير في المستقبل.
- غياب المنافسة بين المؤسسات الحكومية وغيرها من القطاعات مما يجعلها في مأمن ولا يدعو للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة.

(١) نبيل خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ١٨٨-١٩٠.

(٢) بدرية القحطاني: تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي والعالمي، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٠، ٣٩.

- عجز بعض المؤسسات عن إدارة وتنفيذ وتنظيم برامج التطوير الإداري نتيجة عدم القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل التقنية المعاصرة.
 - ضعف الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية على أعمال القيادات العليا وضعف الرقابة المالية والمحاسبية الداخلية والخارجية.
 - انشغال كثير من كبار المسؤولين في المهام التفصيلية واغفالهم ما يجب أن يتفرغوا له من مهام تخطيط وتنظيم ورسم سياسات وتطوير الأداء واتخاذ القرارات التي تليق بمستوى المسؤوليات التي يتولونها.
 - تحميل القيادات العليا في الوزارات والمؤسسات مسؤوليات إضافية من خلال إشراكهم في العديد من اللجان العليا ومجالس الإدارات في المؤسسات.
 - عدم قدرة الأجهزة المعنية بتطوير الأداء على اتباع الأساليب ووسائل وإجراءات حديثة ومتطورة تتماشى ومتطلبات الأعمال المنوط بها إنجازها.
 - ممارسة القيادات مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في تعويض السلطة والاستحواد على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية والمركز الاجتماعي فيتقلص التفويض وتبدد جهود تطوير الأداء.
- (٢) **معوقات مرتبطة بالبيئة الاجتماعية^(١):**
- تعارض بعض المفاهيم مع البيئة الخارجية بسبب اعتبارات اجتماعية أو أعراف محلية.
 - ضعف الوعي العام بأهمية عملية التطوير والدور الذي تؤديه في دفع عجلة التنمية.
- (٣) **معوقات مرتبطة بالبيئة التنظيمية:**
- قصور في المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات.
 - الهيكل التنظيمي السائد.
 - ضعف عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية المرتدة.
 - سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
 - سيادة قيم تنظيمية محبطة.
- (٤) **معوقات مرتبطة بالموارد البشرية:**
- ضعف العلاقات الإنسانية.
 - مقاومة التغيير.
 - الفساد الأخلاقي والإداري.
 - الاهتمام بالمصالح الشخصية وضعف الانتماء والولاء للمؤسسة.
 - نقص المدربين الأكفاء وذوي الاختصاصات في المجال.
 - معوقات تتعلق بالسمات الشخصية للمديرين والعاملين كالكسل، واللامبالاة، والسلبية والاستهتار، والتمسك بالرأي، والتقييد بالروتين.
 - ضعف قدرة العاملين في الإدارة التعليمية على استيعاب مفاهيم واستراتيجيات تطوير الأداء.
 - ضعف الثقة بين الرئيس والمرووس.

(1) Maleh, A, F.: An inspired leadership as an approach to develop performance and achieve the performance excellence, Science Proceedings, 2015. (3), 37.

٥) معوقات مرتبطة بالموارد المادية والفنية:

- عدم توافر الموارد اللازمة والضرورية للتطوير.
- عدم تشخيص أولويات العمل والعجز عن تنفيذ ما هو ملح وعاجل.
- سوء استعمال التكنولوجيا ونقلها.

المحور الثالث: استراتيجيات تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت.

أصبح إلزاماً علينا تطوير الأداء الإداري بإدارات التعليم العام بدولة الكويت في ظل التسارع التكنولوجي الذي يفرض تحديثاً مستمراً للممارسات الإدارية، وضعف الإنتاجية الملحوظ في بعض القطاعات التعليمية، وتنامي دعوات الإصلاح الإداري من مختلف الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، الأمر الذي يستدعي إعادة هيكلة النظم الإدارية وتطوير الكفاءات البشرية وتوظيف التقنيات الحديثة لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

وتدور مجالات تطوير الأداء الإداري حول استحداث أساليب واستراتيجيات جيدة لممارسة الإدارة من خلال نفس المبادئ والأسس والنظريات الإدارية التقليدية أو المتعارف عليها، حيث تتزايد الدعوى إلى الإصلاح وتطوير الأداء الإداري، وضرورة انتهاز و الاعتماد على مداخل إدارية جديدة تواجه تلك التحديات، وقد قدم الأمريكي "فريدريك تايلور F.W. Taylor مدخل الإدارة العلمية لزيادة الكفاءة الإنتاجية، عندما كان التركيز على الإنتاجية، وفي نفس الوقت ظهرت مبادئ إدارية أخرى على يد الفرنسي "هنري فايول H. Fayol حققت الإنتاجية من منطلق آخر، وعندما تدهورت العلاقات الإنسانية كان لأبحاث "إلتون مايو E. Mayo ومؤلفات "ماري باركر فوليت M.B. Vollet ما حقق تلك العلاقات للحصول على تعاون الأفراد، ثم تنوعت المداخل والاستراتيجيات التي تتناول الأداء الإداري وأساليب تطويره^(١).

وهناك أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد في تطوير استراتيجيات الأداء الإداري ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي^(٢):

- (١) التعاون والتفاعل مع جميع العاملين بالإدارة التعليمية؛ حيث يؤدي التعاون إلى تنمية المصالح المهنية، وتحسين المناخ داخل الإدارة التعليمية، وتطوير كفاءات العمل لدى جميع العاملين بالإدارة التعليمية.
- (٢) التدريب أثناء الخدمة؛ حيث تأخذ تدريبات التنمية المهنية للعاملين بالإدارة التعليمية عدة أنماط منها ما يتم داخل الإدارة التعليمية، ومنها ما يتم خارجها، ومنها ما يتم عن طريق ابتعاث العاملين في دورات تدريبية إلى بعض الدول المتقدمة بهدف تطوير الممارسات الإدارية داخل الإدارة التعليمية.
- (٣) التعلم الذاتي؛ حيث يطور العاملين من معارفهم ومهاراتهم من خلال التأمل في ممارستهم اليومية، ومن خلال القراءة الحرة في المراجع العلمية الإضافية، ومن خلال تحليلهم للممارسات الإدارية.

(1) Brian. R. D.: The Effects of School Administration Self Efficacy on School Climate and Student Achievement., Ph.D, Union University, United States, 2014.

(٢) محمد حسنين العجمي: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط٣، عمان: دار المسيرة، الأردن، ٢٠١١، ١٨١.

٤) التعليم عن بعد؛ حيث يسهم هذا الأسلوب في التعليم والتعلم عن بعد في تلبية بعض الاحتياجات التدريبية للعاملين بالإدارة التعليمية، وإلى ترقية وإلمام العاملين بالمهارات الإدارية وبمفاهيمها الأساسية، وبالخبرات التربوية الأساسية حولها.

٥) الشراكة مع بعض الإدارات التعليمية والمؤسسات التربوية في المجتمع؛ حيث يستطيع العاملون الاستفادة من الروابط المهنية في المجتمع في تطوير ممارستهم المهنية، وإثراء خبراتهم التربوية.

بينما عرضت مريم عوض مجموعة آخر من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري^(١):

١- دراسة بيئة العمل: حيث إن الإدارة التعليمية بحاجة إلى تطوير نموذج جديد يكون مختلفاً في العمل وطريقة الأداء، ويقوم على النظام المفتوح، من خلال دراسة البيئة التي تمكن من فهم المناخ الذي تتعامل معه الإدارة التعليمية، وتتفاعل في محيطه، كما أن إدراك وفهم الخلفيات المختلفة للتركيبة الموجودة في البيئة التي تحيط بالإدارة التعليمية تساعد الإدارة التعليمية في معرفة القرار الذي يهتمون به.

٢- إعادة تنظيم بيئة العمل: باعتبار أن التنظيم الناجح هو الذي يمنع الازدواجية في توزيع المسؤوليات والاختصاصات بين الأفراد، ويقوم على تحديد العلاقة بين المدير والعاملين ويدعم العمل المشترك، ويغرس الثقة في المرؤوسين، مع الاهتمام بتحديد مدير الإدارة التعليمية لنوع العلاقة بينه وبين العاملين معه من خلال:

- تبني مدخل التتابع أو التناسق: حيث يفرض هذا المدخل على مدير الإدارة التعليمية أن يفكر بطريقة علمية في مواجهة المشكلات على أن يصبح ذلك عنده عادة يومية يمارسها في الإدارة، ويحدد متى يجب أن يشتر المرؤوسين وتحت أي ظروف في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الإدارة التعليمية.

- إقامة برنامج العلاقات العامة: على أن يكون الهدف منه تعريف الجهات التعليمية والمجتمع بسياسة الإدارة التعليمية وبرنامجه وأنشطتها وخطة عملها وما ستقوم به من نشاط وما يعترضها من مشاكل وكيفية التغلب عليها.

- الإدارة الذاتية: وتعني ضرورة أن يخصص مدير الإدارة التعليمية جزءاً من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص لتطوير قدراته وإمكاناته ومهاراته وزيادة معلوماته بغية تطوير فاعلية الإدارة التعليمية العاملين أو استغلال الإمكانيات المتاحة بشكل أفضل وفعال.

- التوقع: ويعني أن الإدارة التعليمية عليها أن تتوقع قيامها بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية لكل العاملين بطريقة فعالة، ومرضية، وهذا يعتمد على نجاح المدرسة في مدى تعاملها ورؤيتها الواضحة للأمور وقدرتها على أداء الأعمال ورغبتها في إنجازها.

- إصدار مجلة دورية: شريطة أن تتناول الخبرات الناجحة والتميزة وما يتصل بعمل الإدارة التعليمية مع إتاحة الفرصة لكل العاملين في الكتابة بها وعرض إنجازاتهم وابتكاراتهم في الإدارة بغية رفع مستوى الأداء.

(١) مريم نادي عوض: "بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠١٩، ١١(١٠)، ٤١١-٤٤٩، ٤٢٣.

- تنوع مهارات مدير الإدارة التعليمية: بحيث تشمل على: مهارة العمل الجماعي، مهارة قيادة الآخرين، مهارة التفويض، مهارة بناء الفريق، مهارة تنظيم وإدارة الوقت، مهارة الاتصال الفعال، مهارة التفكير الابتكاري، مهارة إدارة الأزمات، مهارة الإرشاد أثناء الإشراف.
 - التوازن بين أهداف الإدارة التعليمية وأهداف العاملين: فبمقدار ما تسد وتشبع الحاجات الاقتصادية والروحية والاجتماعية للعاملين، فإنه سيتحرر بعدها من هذه المتطلبات للتفرغ للعمل الذي سيكون غالباً متميزاً ويمكن أن يتأتى ذلك من خلال (وضع تصور لمتطلبات العاملين في الإدارة التعليمية وطرق الوفاء بها، وضع تصور لمتطلبات الإدارة التعليمية من العاملين، تحديد متطلبات كل عامل داخل الإدارة التعليمية تجاه الآخرين).
 - عقد ورش عمل: وعمل ندوات وحلقات بحث للمديرين لمساعدتهم على تغيير مفهومهم عن الإشراف التربوي وأهدافه وأسس وطرقه الحديثة، وعمل دورات تدريبية للمديرين يتم فيها تدريبهم على تحليل أداء العاملين والاستفادة من هذا التحليل في تحسين قدرة العاملين على الأداء.
- كما يشير نزار اللبدي^(١) أن استراتيجيات تطوير الإدارة الأداء الإداري تعتمد على منطق الأداء المتميز في تحقيق الأهداف من خلال تطبيق الاستراتيجيات التالية:
- (١) التصميم العلمي للعمل وتحديد الأداء المطلوب ومنهجه والنتائج المتوقعة بعد الانتهاء من التنفيذ.
 - (٢) توفير متطلبات الأداء المادي والفني لأجهزة الكمبيوتر والمواد والموارد الأخرى اللازمة لنجاح تنفيذ العمل وفقاً للمشروع القائم.
 - (٣) تهيئة الظروف المحيطة بالمكان الذي سيتم تنفيذ العمل فيه والتي تلبي متطلبات التنفيذ السليم.
 - (٤) توفير الأشخاص المؤهلين للقيام بالعمل وإعداد وتدريب هؤلاء الأشخاص على أساليب التنفيذ الصحيحة وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافها والتعريفات المحددة ومستويات الجودة ونتائج معايير التقييم.
 - (٥) مراقبة الأداء، ومراقبة ما يفعله الأفراد أثناء عملهم، وتزويدهم بالمعلومات الحديثة. وتذليل أي عقبات قد تواجهه.
 - (٦) مراقبة وتقييم نتائج التنفيذ بناءً على الأهداف والحصص المحددة ومكافأة أداء الموظفين بناءً على نتائج التقييم.
- كما تمر استراتيجية تطوير الأداء الإداري بالاستعداد و التمهييد للمرحلة الانتقالية، والتي من المفترض أن تكون تغيير نحو الأفضل وعملية إيجابية، ومنها^(٢):
- ١- دراسة احتياجات الإدارة: ويكون ذلك من خلال وضع معايير الأداء المطلوبة أو المثالية ومعرفة واقع الأداء الحالي ومن ثم توضيح الاحتياجات الأساسية التي يمكن أن يتطلبها الانتقال من الواقع الحالي إلى المأمول وذلك من خلال تحديد طبيعتها ومداه وأبعادها ومستوياتها، والأولويات والاحتياجات.
 - ٢- توفير الترتيبات الهيكلية لتطوير الأداء عند تنفيذه، فيجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

(١) نزار عوني اللبدي، ٢٠١٥، تنمية الأداء الوظيفي والإداري الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، ٣١ ٢٠١٥.

(٢) محمد زويد العتيبي: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، ٢٠٠٩، ١٧.

- وجود خبراء متخصصين في تطوير الأداء.
 - توافر الموارد المالية اللازمة لتمويل خطط واستراتيجيات تطوير الأداء.
 - توافر رؤية مستقبلية واضحة بشأن تطوير الأداء.
 - إمكانية إقامة شركات مع منظمات رائدة في مجال تطوير الأداء.
 - توافر القدرات والمهارات اللازمة لتطوير الأداء.
- ٣- إعادة صيانة الهيكل التنظيمي: يساعد تغيير الهيكل التنظيمي بشكل مناسب في نجاح خطط تطوير الموارد البشرية وذلك عن طريق إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، حيث يعكس الهيكل التنظيمي للقيادات الوسطى بجميع المستويات بحيث يعزز مقدرتها على القيام بأدائها بكفاءة وفاعلية.
- ٤- استخدام نظام اتصالات متطورة: مما يسهم في استخدام نظام اتصالات متطور تساعد على سهولة وانسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات بشكل فاعل يساعد على تطوير أداء المؤسسات والتغلب على سلبيات العمل، فضلاً عن إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات المناسبة.

قائمة المراجع :

١. إبراهيم علي حسنين: التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية – اتجاهات معاصرة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ١٠١.
٢. أحمد صبر محمد صبر الشمري: "تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة"، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠١٥، ع ١٦، ٥٠٧-٥٤٢، ٥٠٩.
٣. أحمد إبراهيم أحمد، نسمة عبد الرسول عبد البر، سالم سليمان محمد سليمان: محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية مجلة المعرفة التربوية ، جامعة بنها، ع(١١)، ج(١)، ٢٠١٨، ١٢٣، ١٢٤.
٤. أشرف محمد طة، و أسماء أبو بكر صديق عبد الله: أليات مقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء مهارات القيادة الناعمة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الوادي الجديد، ع(٥٠)، ٢٠٢٤، ٣٠٥.
٥. آمال مسعود مسعود: ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج (٣٩)، ع (٣)، ٢٠١٥، ٩٧-١٣.
٦. أنس عبد الباسط عباس: الإدارة الاستراتيجية – رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، ٢٠١٨، ١٥٤.
٧. بدرية القحطاني: تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي والعالمي، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٠، ٣٩.
٨. تركي الحميدي العتيبي " تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٢٩)، ع(١١٤)، ٢٠١٨، ٧١٩-٤٧٦.
٩. حمدي محمد مسعد الجمل: الهندسة الإدارية للمدرسة المصرية- مدخل لتجاوز القصور الإداري إلى التحسين المستمر، ورقة عمل مقدمة إل المؤتمر السنوي السابع، إدارة الازمة التعليمية في مصر، وحدة بحوث الازمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٦ أكتوبر، ٢٠٠٢، ٢٩٦-٢٩٧.

١٠. حكومة الشارقة: الارتقاء بالإدارات التعليمية: قيادات أكاديمية تشارك في أسبوع التطوير المهني، مجلة الرافد، ع (٢٩٨)، ٢٠٢٢، ٧٤-٧٥.
١١. رمضان محمد السعودي: تطوير الأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع (١٠٥)، ٢٠٢٢، ص ١١٩-١٤٣.
١٢. سالم عوده ضاحي المطيري: التخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم العام بدولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٠٢)، ٣٣٣-٣٥٣.
١٣. سعد بن مبارك الرمثي، نوضاء مبارك لزهري: تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج (٤)، ع (٤٦)، ٢٠٢٢، ص ٤٥-١٠٨.
١٤. طلال بركة فهد المطيري: معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وكيفية مواجهتها في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ج (١)، ع (١٩)، ٢٠٢٢، ١١٥-١٣٢.
١٥. عبد الله سند الديحاني: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، ٢٠١٦.
١٦. عبد السلام عبد الله: التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة التربية والعلوم الإنسانية، ٢٠١٤، ٦ (١)، ١-١٦.
١٧. عبد النبي بلبالي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن/ رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
١٨. عبد الناصر عز الدين الجهاني: الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مج (١٤)، ع (٤٤): ٢٧٥-٢٩٥.
١٩. محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية المتميزة والتخطيط الاستراتيجي لها، العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ٢٠٦.
٢٠. محمد حسنين العجمي: استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط٣، عمان: دار المسيرة، الأردن، ٢٠١١، ١٨١.
٢١. محمد زويد العتيبي: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، ٢٠٠٩، ١٧.
٢٢. مريم نادي عوض: "بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠١٩، ١١ (١٠)، ٤١١-٤٤٩، ٤٢٣.
٢٣. قزوة عبد المطلب: الأبعاد الأساسية للتطوير الإداري ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر عينة من مستخدمي قطاع الخدمات الجامعية لولاية الجلفة، مجله اداره الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، مج (٨)، ع (٢)، ١٠٣، ٢٠٢٢-١١٨.
٢٤. مدني علاقي: إدارة الموارد البشرية، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ٤٣٤.
٢٥. مرسي اللوزي: التطوير التنظيمي- سياسات ومفاهيم حديثة، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٣، ١٤٥.

٢٦. فيصل مدعث غلاب: تطوير الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (٩١)، ٢٠١٦، ٢٠٧.
٢٧. نادية محارب العتيبي: دور إدارات التعليم العام في تطبيق الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم، مجلة البحوث التربوية والنوعية، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل، (٤)، ٢٠٢١، ١٠٤-١٣٣.
٢٨. ناصر عائد الشمري: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤.
٢٩. نايف لافي المطيري، وحامد لافي المطيري: درجة ممارسة كفاية الاتصال لدى مراقبي المناطق التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس الابتدائية بدولة الكويت ومدى توافرها، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مج (١)، ع (١١٢)، ٢٠٢٠، ٧٣٢-٧٥٩.
٣٠. نايف بن راشد الرحيلي: الإصلاح التربوي في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (١٢١)، ٢٠٢٠، ص ٣٢٣-٣٤٥.
٣١. نبيل خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ١٨٨-١٩٠.
٣٢. نشوى شوقي رزق: بعض معوقات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية لمهارات الإدارة الاستراتيجية وكيفية مواجهتها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج (١٣)، ع (١)، ٢٠٢١، ١٧٣-١٨٤.
٣٣. نزار عوني اللبدي، ٢٠١٥، تنمية الأداء الوظيفي والإداري الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٥، ٣١.
٣٤. نهلة عبد القادر هاشم، وآخرون: تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج (٩)، ع (٣٣)، ٢٠٢٢، ٢٠-٢١.
٣٥. نهلة عبد القادر هاشم، وغادة محمد عبد السلام، ومنال عياد العازمي: تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM (دراسة تحليلية)، ٢٠٢٢.
36. Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K.: Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administration. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2015, 186, 331-339, 333.
37. Aljohani, K: The Role of Institutional Excellence in the Decision-Making Process in Schools. International Journal of Emerging Technologies in Learning, 2021, 16(9), 161-175. doi: 10.3991/ijet.v16i09.12606
38. Blandford, S. (2008). An Evaluation of the teacher training Agency Head teacher leadership and Management programmed (EADLAMP). Educational Management Administration leadership, vol, no. 1, pp. 1-32

-
-
39. Brian. R. D.: The Effects of School Administration Self Efficacy on School Climate and Student Achievement., Ph.D, Union University, United States, 2014.
 40. Bresciani, M. J.: Data-driven planning: Using assessment in strategic planning. *New Directions for Student Services*, (132),2015, p39-50.
 41. Chance, S. : Strategic by Design: Iterative Approaches to Educational Planning. *Planning for Higher Education*, vol (38), n.(2),2015, p 40-54
 42. Greasley, P.E. & Bocârnea, M.C: The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124,2014, 11 – 19.
 43. Kim, Y., & Lee, Y. (2020). The role of communication in educational leadership: A review of literature. *Journal of Educational Leadership in Action*, 7(2), 1-17.
 44. Maleh, A, F.: An inspired leadership as an approach to develop performance and achieve the performance excellence, *Science Proceedings*, 2015. (3), 37.
 45. Naicker, S. & Mestry, R.: Developing educational leaders: A partnership between two universities to bring about system wide change", *South African Journal of education*, 2015, 35(2), 1-11, 5.
 46. Ninlawan, G., & Areerachakul, S., : The management strategies for excellence of the schools under the bureau of special education, Office of the Basic Education Commission, *Procedia-Social and behavioral sciences*, 2015.
 47. Oluremi, O. F: Management competence: need for effective professionalization of Nigeria secondary school principals. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(10), 2015,49–54.
 48. Pang, N. S. K., & Pisapia, J.: The strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness. *Educational Management Administration & Leader-ship*, 40(3), 2012,343-361
 49. Tucci, T: Whole-School Reform: Transforming the Nation's Low performing High School, *Alliance for Excellent Education, Policy Brief*,2017.
 50. Ylimaki, R, & Lynnette B.: School Development in Culturally Diverse U.S. Schools: Balancing Evidence-Based Policies and Education Values." *Education Sciences*, 2019,1-15.
-