

مُعوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وكيفية مواجهتها في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية

طلال بركه فهد حسك المطيري

باحث دكتوراه أصول التربية كلية التربية
جامعة المنصورة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة رصد معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ، والتوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٤٥٠) من معلمي ومديري 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 الإستراتيجية ، منها: توفير شبكة اتصالات حديثة وفعّالة لخدمة نظام المعلومات بالمدرسة، مراقبة التطورات التكنولوجية والعلمية في مختلف تخصصاتها باستمرار، توفير شبكة اتصالات حديثة وفعّالة للبحث والتطوير في تعزيز مركزها التنافسي بين المدارس الثانوية الأخرى لتحقيق جودة الأداء المدرسي، الحرص على تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات، اعتماد مديري المدارس ، العمل على تحسين آليات الاتصال بين المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، تشجيع نشر المعرفة التسويقية المتميزة لدعم العمل لتحقيق جودة الأداء المدرسي، تلبية متطلبات أولياء الأمور واحتياجاتهم المختلفة الثانوية على التقنيات والبرمجيات المعاصرة في تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية داخلها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، اليقظة الاستراتيجية

Abstract:

The study aimed to Identify the obstacles to improving the performance of the principals of public secondary schools in the State of Kuwait in the light of the strategic vigilance approach, and to reach the most prominent proposals to confront the obstacles to the improvement of the performance of the principals of secondary schools in the State of Kuwait in the light of the strategic vigilance approach. The study used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample It consisted of (450) teachers and principals of public secondary schools in the State of Kuwait, and the study ended with the formulation of a set of proposals to address the obstacles to improving the performance of principals of secondary schools in the State of Kuwait in the light of the approach of strategic vigilance, including: Providing a modern and effective communication network to serve the school's information system Constantly monitoring technological and scientific developments in its various disciplines, employing leadership for research and development programs to enhance its competitive position among other secondary schools to achieve quality school performance, ensuring that

employees are trained to use the hardware and software of the information system, accrediting school principals, working to improve communication mechanisms between Teachers and all school staff, encouragement Dissemination of distinguished marketing knowledge to support work to achieve the quality of school performance, meeting the requirements of parents and their various secondary needs on contemporary technologies and software in the implementation of electronic management programs within them.

متغيرات بيئته المحلية والإقليمية فقط، وإمّا معايشة كلُّ المتغيرات العالمية، والتسلح بالمعلومات، ومعايشة ثورة العلم والمعرفة والاتصالات وآليات التشغيل الدّاتي في مواكبة المتغيرات، وأن يكون دارساً وممارساً في الوقت نفسه، كلُّ ذلك يتطلب مديراً سلوكه القيادي يُمثل عنصراً حيويّاً في إدارة وتنظيم مدرسته ومن ثمّ تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، فالإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التّعليمية والتّربوية والارتفاع بمستوى الأداء (أحمد، ٢٠٠٣، ٧-٨).

وفي ظلّ الاهتمام الدائم الذي توليه وزارة التّربية بدولة الكويت بتطوير القيادات المدرسية وتفعيل الدور المهم الذي تقوم به من خلال كونها حلقة الوصل بين المستويات الإدارية العليا في وزارة التّربية، وبين العاملين داخل المدارس من خلال مواكبة التّغيرات المستمرة في شتى مجالات العلم والمعرفة، وخصوصاً للقيادات التّعليمية، والإدارات المدرسية داخل المدارس في مختلف المراحل الدّراسية، إلا أنّ الواقع يُشير إلى أنّ إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت تعاني من مشكلات عديدة قد تقف حائلاً دون قيامها بالوظائف والمهام المناطة إليها، وتوثلاً سلباً على مستوى الأداء لدى الجهاز الإداري بالمدرسة، ومن هذه المشكلات: ضعف القيادات الإدارية نتيجة عدم تمثّعها بأي استقلالية في إدارة المدرسة، وقلة توافر الصّلاحيات الكافية التي تُمكنهم من اتخاذ إجراءات تخص تطوير الأداء المهني للمعلمين، وغلبة النّمط المركزي على أداء العمل، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرّقابة واتسامها بالشكّلية داخل المؤسسة التّعليمية،

مقدمة الدراسة وتساؤلاتها

إنّ أهمّية التّعليم مسألة لم تعد محل جدل في أي منطقة من العالم، فاللّجارب الدّولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشكّ أنّ بداية التّقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التّعليم، وجوهرة الصّراع العالمي هو سباق في تطوير وتحسين جودة التّعليم، ولم يعد التّعليم قضية خدمات بل قضية أمن قومي واستثمار في البشر ترتبط به تنمية قدرات الشعوب في مختلف المجالات، وأصبحت القضية هي إعداد وتأهيل شباب قادر مسلح بالعلم والمعرفة التّكنولوجية.

وتواجه المدرسة في حاضرها ومستقبلها تحديات جمّة، وتجتاها متغيرات كثيرة وتوترات عميقة، أدّت إلى تغيير فلسفتها وأدوارها وأهدافها، وبالتالي تغيير في أدوار مدير المدرسة، فمن مُسير للعمل إلى مُطوّر وقائد للتّغيير، ومن مُطبق للأنظمة واللوائح والتّعليمات إلى مُيسر ومُسهل وداعم، ومن رئيس يُصدر الأوامر إلى مُوجه وخبير تربوي يُسهم في تطوير العملية التّربوية، ومن إداري إلى صاحب رؤية يُؤثّر ويُلهم ويحفّز العاملين ويُشركهم في القيادة، ويزيد دافعتهم ويرفع معنوياتهم ويُشجعهم على الإبداع ليصنع منهم قادة آخرين، فيكون بذلك قائداً تحويلياً يُسهم في تحويل المدرسة بجميع عناصرها من حال إلى حال أفضل تتماشى ومُتطلبات العصر.

فقد أصبح مدير الألفية الثالثة قضية تشغل المهتمين بقضايا التّعليم، لأنّ المدير أحد تحديات التّمنية خلال الفترة القادمة، فمدير المدرسة مُطالب ألا يعيش

التطورات التي تحدث في محيطها ويُحقق رؤيتها في تحقيق البقاء والاستمرارية في الوضع الريادي.

وعلى الرغم من الجهود التربوية التي هدفت إلى تطوير أداء الإدارة المدرسية في دولة الكويت، إلا أن هناك بعض الملاحظات على الإدارة المدرسية بالكويت، منها ما يلي (الأنصاري، ٢٠٠٧، ٥٣):

- فيما يتعلق بالتنظيم الإداري والفني للإدارة المدرسية: على الرغم من التعديلات التي أدخلت على التنظيم الإداري للإدارة المدرسية منذ تشكيله وحتى الآن إلا أنها لم تتغير، ولا تزال الإدارة المركزية تهيمن على السلطات والصلاحيات واتخاذ القرارات.

- وفيما يتعلق بمعايير مشروع جائزة المدارس المتميزة: يُلاحظ أن هذه المعايير ما هي إلا تفعيل لمهام الإدارة المدرسية المتطورة التي أقرت سابقاً من قبل وزارة التربية عام ١٩٩٣م، كما أن بعض البنود الخاصة بأخذ المعايير هي من اختصاصات وزارة التربية، وليس للإدارة المدرسية علاقة بها. وعليه أمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية؟
- (٢) ما معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؟
- (٣) ما أبرز المقترحات لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري

وغموض السياسات المحددة للعمل أو انعدامها، والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني أداء الأفراد العاملين والأداء الإداري داخل المدرسة (الجبر، ٢٠١٠، ٤٠٦).

هذا إلى جانب ما تفرضه التطورات المتلاحقة وغير المتوقعة للأحداث في عصر المعلوماتية والضغطة الهائل لقوى المنافسة المحلية والعالمية على المؤسسات التعليمية من ضرورة الانفتاح على البيئة المحيطة بها باستمرار، ومراقبة أهم التغييرات التي تطرأ عليها، وانعكاس هذه التغييرات على نشاطات عملها، بما يسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحادثة في البيئة وتحقيق الامتياز التنافسي، والذي يأتي من قدرتها على الاستباق، وهو ما تُحققه اليقظة الاستراتيجية.

لذا يعد اعتماد المؤسسات على اليقظة الاستراتيجية أمراً حيوياً حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل، فهي لا تسمح فقط باستثمار الفرص وتجنب التهديدات بل تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية وتأمين الحماية لها وتحقيق مصالحها (هاشم وناصف، ٢٠١٧، ١٩٨).

وقد أشارت إحدى الدراسات أن من أسباب تراجع المؤسسات التعليمية عن الوضع التنافسي المتوقع منها هو غياب اليقظة الاستراتيجية، فمن المفترض أن تصبح اليقظة مُطلباً رئيسياً للمؤسسات التعليمية، حيث تسمح بالاطلاع المستمر على ما يحدث في البيئة الخارجية على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وتوقع التغييرات قبل أن تحت فعلاً، فلا تكتفي المؤسسات التعليمية بالاستجابة للتغيرات بل يجب قيادة هذه التغييرات (عبد العزيز، ٢٠١٦، ١٦٨)، وتعد حيازة المعلومات وحسن استثمارها من نقاط القوة لدى المؤسسات بصفة عامة، لذا يتوجب على المؤسسات التعليمية بناء نظام لليقظة الاستراتيجية يمكنها من مواكبة

- المسئولون عن التعليم الثانوي العام بدولة الكويت
بديوان الوزارة والمناطق التعليمية.
- القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام بدولة
الكويت.

منهج الدراسة وأداتها

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة
الدراسة الحالية ، ولتحقيق بعض أهداف الدراسة ، تم
تصميم استبانة مقدمه إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس
التعليم العام بالكويت بغرض الوقوف على بعض معوقات
تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة
الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ، وأبرز
مقترحاتهم لمواجهة تلك المعوقات
الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لبعض
الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها سواءً بطريقة
مباشرة أم غير مباشرة، مع مراعاة عرضها وفق
الترتيب الزمني من الأحدث لأقدم، وذلك على النحو
التالي:
الدراسات العربية:

١. دراسة (Gumuseli, 2009)

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص
مديري المدارس ومؤهلاتهم ومدى فهمه لطبيعة العمل
الذي يقومون به، خاصة بعد أن أصبحت الحاجة ماسة
إلى تطوير كفاءة الإدارة التي تعمل على إثرها المدرسة،
والتعرف على اتجاهات مديري المدارس ومدى قيامهم
بالمهام المسندة إليهم على الوجه الأكمل.

وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٧٥) مديراً من
عدد من المدارس الابتدائية المختلفة في تركيا،
واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة للتعرف على مدى
إدراك مديري المدارس لطبيعة عملهم، وأهمية الأداء
المتميز في إدارة المدرسة في ضوء التوجهات الحديثة

مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل
اليقظة الإستراتيجية.

أهمية الدراسة

١. أهمية التعليم الثانوي العام الذي يحظى باهتمام
متزايد من معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على
حدّ سواء، باعتباره الرصيد الإستراتيجي الذي
يغذي المجتمع بكلّ احتياجاته التي يحتاج إليها
للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة
في المستقبل.

٢. أن الدراسة الحالية تعد استجابة للتوجهات العالمية
المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادي
بضرورة الأخذ بالمدخل الإدارية الحديثة لتطوير
الإدارة المدرسية عامة وإدارة مدارس التعليم
الثانوي العام خاصة

٣. كونه يعد استجابة لما ينادي به الباحثون والقادة
التربويون في مجال الإدارة في ضوء العمل
المستمر لتقويم القيادات المدرسية من أجل تطوير
المدرسة والارتقاء بها نحو المستقبل وتحقيق
أهدافها.

٤. يمكن أن تفيد هذه الدراسة القائمون على أمر
الإدارة التعليمية في دولة الكويت في رفع مستوى
الكفاءة والفعالية في الإدارة المدرسية وذلك للحد
من الظواهر السلبية ولتدعيم الأداء الإداري
الإيجابي، ومنهم:

- المشتغلون بالبحوث التربوية، وبخاصة مجال
الدراسات المقارنة والإدارة التعليمية.
- الباحثون في مراكز البحوث، والمهتمون بقضايا
الجودة الشاملة.
- قيادات التعليم والمسئولون عن وضع السياسات
التعليمية بدولة الكويت.

ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.

٣. دراسة (Khan, 2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطوير القدرات المختلفة الخاصة بمديري المدارس الثانوية وأهميتها في تطوير أداء المديرين من ناحية، وتحسين كفاءة وفاعلية المدارس في الدول النامية بشكل عام، وفي دولة باكستان بشكل خاص، كما هدفت إلى التعرف على الاحتياجات المختلفة للمديرين والتي تنعكس بشكل إيجابي على تطوير أدائهم داخل المدارس.

وقد تكونت عينة الدراسة من (٤) من المديرين لعدد من المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، و(٨) من المعلمين، و(٢) من المسؤولين عن الإدارة التعليمية في قطاعين تعليميين مختلفين في باكستان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة للتعرف على احتياجات هؤلاء المديرين، وتحديد الطرق التي يمكن من خلالها تطوير أداء المديرين داخل المدارس، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها:

- توضيح الدور والمهام التي يقوم بها مديرو المدارس تُساعد على تطوير الأداء من خلال التركيز عليها، ومحاولة إصلاح نقاط الضعف بها.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء مديري المدارس الخاصة وأداء مديري المدارس الحكومية ناتجة عن فهم مديري المدارس الخاصة لطبيعة مهامهم، على العكس من مديري المدارس الحكومية الذين يعانون من قصور في النتائج من العملية التعليمية بوجه عام.

٤. دراسة (kotride, & Anaf, 2014)

هدفت الدراسة التعرف على الأدوار الرئيسية لمديري المدارس في دعم وتأكيد جودة العملية التعليمية في عدد من المدارس النيجيرية.

للإدارة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها:

- أهمية تحمل مدير المدرسة للمسئولية والسلطة اللازمة للإشراف على الأداء اليومي داخل المدارس وتقييمه.
- أهم العوامل التي تقف عائقًا أمام تطوير أداء مديري المدارس في تركيا هي نقص الكفاءة وعدم القدرة على التعامل مع معطيات التكنولوجيا الحديثة.

٢. دراسة (Williams.,2009)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير مانح التراخيص من خلال نظام تقييم ذاتي قبلي وبعدي، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين ممارسات القيادة المدرسية القبلية والبعديّة في ضوء المعرفة والسلطة والأداء المُخطط له في معايير منح تراخيص القيادة التربوية.

وتكونت عينة الدراسة من (١٧) مديرًا مُتدربًا ومُسجلاً في الدورة السنوية لتأهيل المديرين، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة خاصة للتقويم الذاتي، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها:

- أن النموذج الحالي والسائد في تقويم المديرين المُتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصًا خلال فترة التدريب، وساعد أيضًا المديرين المُتدربين ليُصبحوا مُلاحظين بمهارات عالية، وتمّ إكسابهم المهارات الضرورية التي تُمكنهم من توجيه وتغيير سلوكهم الخاص تجاه النتائج المرغوبة.

- عندما يتم دمج المديرين المُتدربين في عملية تقويم أنفسهم، فإنّ ذلك يُمكنهم من أن يتعلموا كيف يُديرون سلوكياتهم المهنية التي تُعزز قيادتهم

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بحكم أنه قارّد على رصد وتشخيص واقع التعليم الثانوي بالكويت من أجل تقويم جوانبه المختلفة لرصد نقاط القوة الضعف، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: تُوجد كثيرٌ من السلبيات في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الكويتي، مثل:

- تتسم إدارة الأقسام والإدارات بالوزارة بالجمود والبُعد عن الرُّوتين والتَّعقيد.
- المناخ التَّنظيمي لإدارة الوزارة يُسهم في تنمية قيادات جديدة ذات فُدراتٍ إداريةٍ مُتميزة.
- تأخذ الوزارة بنظام إدارة الجودة الشاملة في تسيير منظومة العمل بها.
- لا يزال بعض المُعلمين يفضلون التَّعليم التَّقليدي على التَّعليم الإلكتروني، وذلك لعدم وضوح الأنظمة والطُّرق والأساليب التي يتم فيها التَّعليم بشكل واضح.
- ضيق الوقت لدى المُعلم في الفصل لإعداد حصة على طريقة التَّعليم الإلكتروني.
- الغالبية العُظمى في الهيئات التَّعليمية وخصوصًا مُعلمي المواد الأدبية غير مُنحصرين في مجال التَّقنية الحديثة.

٦. دراسة (الرّشّيدي، ٢٠١٥م)

هدفت الدّراسة معرفة واقع القيادات الإدارية الوسطى في الفكر التّربوي المُعاصر، ومعرفة أبعاد الأداء الإداري للقيادات الوسطى بوزارة التّربية بدولة الكويت، وتحديد جوانب الأداء التي تجب مُراعاتها عند التّصور المُقترح، ودراسة وتحليل التّحديات التي تُواجه القيادات الوسطى بوزارة التّربية بدولة الكويت، ودراسة فلسفة ونظريات بعض المداخل الإدارية الحديثة المُستخدمة في تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى، وبلورة بعض مُشكلات الأداء الإداري لقيادات

استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نتائج الدّراسات التي تناولت أداء مُديري المدارس في التَّعليم العام، وتوصلت الدّراسة إلى تحديد عدد من الأدوار مديري المدارس، والتي تتمثل في دور المُدير كمُشرف تربوي، ومُراقب لتنفيذ المنهاج الدّراسي، واعتباره قدوة للعاملين في المدرسة، ومُحفزًا وداعمًا لعملية تغيير وتطوير أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره في توفير التَّمويل اللازم لاحتياجات المدرسة وصيانة مرافقها.

وقد تكونت عينه الدّراسة من (عدد من مُديري المدارس المُختلفة) وأستخدمت الاستبانة كأداة للدّراسة للتعرف على أفضل الأنماط القيادية التي يمكن استخدامها داخل المدارس، وقد توصلت الدّراسة إلى الكثير من التّائج، من أهمها ما يلي:

- أثبتت الدّراسة فاعلية كلٍّ من القيادة المُوجهة والقيادة التبادلية في إحداث تغيير حقيقي داخل المدارس.
- لا تُوجد أفضلية للقيادة المُوجهة أو التبادلية داخل المدارس، لأنَّ نمط القيادة الذي يمكن أن يصلح لمدرسة مُعينة لا يمكن أن يصلح لمدرسة أُخرى.
- القيادي النّاجح هو الذي يستطيع العمل بطريقةٍ جماعيةٍ مع كلِّ الأفراد في المؤسسة التَّعليمية من أجل إحداث تغيير جذري في المدارس.

٥. دراسة (الشّمري، ٢٠١٥م)

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على ملامح الإدارة المدرسية في دولة الكويت في ضوء الفكر التّربوي المُعاصر، ودراسة الاتجاهات العالمية للتّطوير الإداري بمدارس التَّعليم الثّانوي، ووضع ملامح التّطوير المُقترحة للإدارة المدرسية بالتَّعليم الثّانوي في دولة الكويت، وآليات تنفيذها.

وفي سبيل التغلب على ذلك تمّ وضع تصور تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت- تصور مقترح.

٧. دراسة (إبراهيم، ٢٠١٦م)

هدفت الدراسة التعرف على كيفية تطوير إدارة المدرسة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء مدخل معايير الجودة التعليمية، من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية، وتحديد فلسفة الجودة في العملية التعليمية، والكشف عن واقع الإدارة المدرسية للتعليم بالمرحلة المتوسطة بالكويت.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها:

- كل فرد داخل المؤسسة مسؤولاً على تحسين الجودة في مكان عمله، وأنّ الموارد المناسبة يجب أن تكون متاحة لتدعيم عمليات إدارة الجودة الشاملة.
- يحتاج التعليم العام إلى مستويات أعلى من الجودة لتحقيق مؤشرات ومعايير تتناسب وعمق التوجهات المناسبة للمجتمع.
- تأتي أهمية الجودة الشاملة بالكويت كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
- توجد العديد من المشكلات التعليمية بالكويت تتطلب تطبيق الجودة بصورة ملحّة منها: مشكلة ضعف وجمود المناهج الدراسية، مشكلتي الرسوب والتسرب، وانتشار الدروس الخصوصية، وضعف الإدارة التعليمية والمدرسية.
- هناك مجموعة من الخطوات يُساعد الالتزام بتطبيقها على تحقيق جودة الإدارة المدرسية في الكويت، منها: الالتزام بمراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم، وتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وتفعيل دور المشاركة

الإدارة الوسطى بوزارة التربية بدولة الكويت، ثمّ وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى في ضوء بعض مداخل الإدارة الحديثة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على المعلومات الدقيقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتقديم وصف دقيق لجوانب المشكلة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها:

- وجود خلل أو قصور في أداء قيادات الإدارة الوسطى، تتمثل في:
- عدم الاهتمام بالحصول على دورات تدريبية خاصة بإعداد القيادات الإدارية من الوزارة وهيئات معتمدة في هذا المجال.
- ضعف القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين، وضعف القدرة على تقييم أداء العاملين في المجالات المختلفة في الإدارة، وقلة إشراك القيادات الوسطى بالوزارة لجميع أفراد الإدارة في تنفيذ خطط العمل الإدارية، وقلة تفويض القيادات الإدارية بالوزارة السلطة من المدير إلى الوكلاء ورؤساء الأقسام في بعض الأمور، وضعف وضع قيادات الإدارة الوسطى للبدائل والسياسات المناسبة أثناء عملية تكوين الإستراتيجيات التعليمية المختلفة، وقلة استثمار القيادة الوسطى نقاط القوة ونقاط الضعف لديها في تطوير الأداء الإداري.
- ضعف قيام الإدارات المختلفة بوزارة التربية بتحديث وتوفير قواعد البيانات أولاً بأول وفقاً لما يستجد من أزمات.
- قلة التخطيط لاستثمار الوقت في الإدارة بصورة مرنة.
- ضعف تنمية ثقافة الجودة لدى جميع المعلمين في المؤسسة التعليمية.

المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال، وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة (الزهيري، ٢٠١٨، ٢).

٢. عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها للتحكم في المحيط (التحديات والفرص) مما يساهم في اتخاذ القرارات واستخدام وسائل معينة لاستقطاب العاملين والتركيز على الأنشطة الداخلية والخارجية (هاشم وناصف، ٢٠١٧، ١٩٨).

٣. هي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صنّاع القرار في تطوير المؤسسة من خلال خطوات منظمة تبدأ بجمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها ثم نشرها واستخدامها من أجل استثمار الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وذلك في طابع استباقي توعوي لمسايرة المتغيرات الخارجية (عمر ولمين، ٢٠١٧، ٤).

ويرى الباحث أنها: عملية مستمرة ومنظمة يسعى من خلالها مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت لرصد التغيرات الحالية والمُحتملة التي تحيط بها، ثم توفيرها في صورة نظام معلوماتي دقيق لرفع مستوى المعرفة وخفض حالات عدم التأكد ثم معالجة هذه المعلومات ونشرها بما يدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مدارس التعليم الثانوي العام لتحقيق الجودة.

(٢) أهمية اليقظة الإستراتيجية

تمثل اليقظة الاستراتيجية الدور الحاسم في مراحل صياغة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي بمثابة حجر الأساس الذي تركز عليه جميع العمليات المستقبلية بالمؤسسة، وتبرز أهمية اليقظة من خلال إدارة الخطر الذي تتعرض له المؤسسات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعالة، وتساعد المدراء على

المُجتمعية في إدارة المدرسة، وتطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي المنظم، والعمل على تحقيق التّمو المهني للمُعلمين، وتجنب العقبات والأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التّعليم. يتضح من العرض السابقة تنوع الدّراسات التي ركزت علي الإدارة المدرسية سواء ما تناول منها الإدارة المدرسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، أو تناولت عمل مُدير المدرسة أو ما سعى منها للكشف عن واقع الإدارة المدرسية في بعض المراحل، كما يُلاحظ تنوع البيانات التي تمّت فيها هذه الدّراسات، وبالنّظر لهذه الدّراسة يتبين أنّها تتميز عن هذه الدّراسات في البيئة التّعلمية والمراحل الدّراسية التي تتناولها، وكذلك المرحلة الدّراسية التي تحاول تطوير العمل الإداري بها.

إجراءات الدراسة

تمت معالجة الدراسة من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور

المحور الأول: الإطار المفهوم لليقظة الاستراتيجية

(١) مفهوم اليقظة الإستراتيجية (Strategic Vigilance):

يوجد العديد من تعريفات لليقظة الإستراتيجية Strategic Vigilance، من أهمها:

١. عملية جماعة مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتقنون ويتبعون، ومن ثمّ يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التّغيرات والتي من المُحتمل أن تحدث في

عائدها على الاستثمار، واكتساب عملاء جدد وموردين، وأيضا تجنيد أفضل الموظفين، وتعزيز رضاهم. كما توفر رؤية أكبر للأعمال من خلال السماح للقادة بفهم كامل للمؤسسة، والبيئة التي تعمل فيها، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية. كما أن هذه الأنظمة مهمة أيضا في تحديد القرار الاستراتيجي للمؤسسة؛ حيث تساعد على تجنب سوء فهم أهداف المؤسسة، وهذا أمر حيوي لضمان أن جميع أعضاء المؤسسة وأفعالهم سوف تسير في نفس الاتجاه.

علاوة على ما سبق، فقد أشار (Iancu , 2018,15) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تساعد على زيادة قبول المستفيدين للمؤسسة؛ حيث إن المؤسسة القائمة على المعرفة تحظى بقبول متزايد بدال من المؤسسة القائمة على التحكم والسلطة، كما تساعد تقنية المعلومات في احترافية المديرين؛ لضمان جودة القرارات، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات.

(٣) أنماط اليقظة الاستراتيجية

يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة و التي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة ، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية ومساهمة منها في تحقيق تنافسياتها الدائمة. لذا وجب على اليقظة الاستراتيجية أن تكون مستهدفة للموضوعات والمتعاملين الذين من الممكن أن يؤثروا بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة. وتنقسم أنواع اليقظة الاستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف إلى (الزهيري، ٢٠١٨، ٧-٩).

١- اليقظة التكنولوجية

و تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع

وضع البرامج البناءة من أجل الحد من هذه التهديدات، والتكيف معها؛ لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى(الشمري، ٢٠١٩، ٣٦).

كما تعد اليقظة أحد المتطلبات الأساسية التي تسبق تكوين الاستراتيجية، وجهود الاتصال الاستراتيجي لأي منظمة؛ حيث تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا مهما في صياغة القرارات الاستراتيجية الفعالة، كما تساعد المؤسسة في الوصول إلى معلومات استخباراتية حول بيئة المؤسسة، وهذه المعلومات ضرورية؛ لالتقاط استجابة تنظيمية مدروسة للظروف المتغيرة، ولمواجهة التحديات من البيئة أو من أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى أن تكيف خطط المؤسسة مع البيئة الديناميكية يتطلب القيام باليقظة الاستراتيجية؛ لتفسير التطورات وتحديد عوامل أو مسببات التغيير، والوصول إلى قرارات وإجراءات التي تؤدي إلى استراتيجيات جديدة (Arcos, 2016, 69).

من الجدير بالذكر أن اليقظة الاستراتيجية كأحد أنظمة ذكاء الأعمال، تعمل بشكل كبير على تعزيز عملية صنع القرارات، وتوفر أنظمة ذكاء الأعمال معلومات جيدة للمنظمات التي تعتبر ضرورية في عملية صنع القرار؛ هذا لأنها تزود العاملين بفرصة الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وتحليلها بشكل فعال، وحديسي، وبالتالي تتيح الفرصة للمؤسسة لاتخاذ القرار الصحيح واتخاذ إجراء الصحيح. لذلك تساعد المؤسسة على التفكير في المشكلة، والتخطيط لها والتنبؤ بها وحلها بطريقة مبتكرة. كما تشدد على التفكير التجريدي، والطرق المبتكرة لحل المشكلات في الوقت المناسب؛ نظراً لاتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل النهوض بأهداف العمل، والتغلب على أي حدث مزعج يلوح في الأفق(Popovič, et. Al., 2012). كما أن أنظمة ذكاء الأعمال لا تساعد فقط في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فاعلية، بل تؤثر أيضا على المؤسسة بأكملها لتحسين

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين: الأول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ، والثاني سؤال مفتوح حول أبرز المقترحات لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية ، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة عالية – تتحقق بدرجة متوسطة – تتحقق بدرجة منخفضة).

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات .

٢- اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين، وتهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) ثم إجراء تحليل المنافسة و استخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

٣- اليقظة التجارية

هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/مستفيدين وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق ... الخ. فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على المستفيدين والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات، والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية.

٤- اليقظة الاجتماعية

إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط. وبالتالي فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات: تطور النمو الديموجرافي، عادات الاستهلاك، تغير الموضة في الملابس.

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي: (كبيرة ٣، متوسطة ٢، صغيرة ١)

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- التقدير الرقمي = $ك١ \times ٣ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ١$
- حساب الوزن النسبي = $\frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{ك}$

ك١، ك٢، ك٣: تكرارات الاستجابات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة $كا٢$ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية - متوسطة - منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا٢ = \frac{(ت - ت م)^٢}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

٤- تحليل النتائج

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١):

المحور الأول: معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية

المحور الثاني: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (0.59^{**} - 0.91^{**})، وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معاملات الفا كرونباخ والتي تراوحت بين (0.92^{**} - 0.91^{**}) وهي قيم عالية

٢- عينة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، بلغ عددهم (٤٥٠) مديرا ومعلما

٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social (SPSS)v.17 Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (عالية - متوسطة - منخفضة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة $كا٢$ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية والأهمية النسبية وقيمة (٢كا) ومستوى دلالتها

مستوى الدلالة	قيمة ٢كا	العينة الكلية (ن= ٤٥٠)						العبارة		م
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة				
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	٣٢.٧٦٠	٢١	٦٣.٣٢	٣٢.٧	١٤٧	٤٤.٧	٢٠١	٢٢.٧	١٠٢	ضعف نظم المكافآت والحوافز بالمدارس الثانوية العامة.
٠.٠١	٤٥.٠٥٣	٢٠	٦٥.٩٩	٢٦.٧	١٢٠	٤٨.٢	٢١٧	٢٥.١	١١٣	المركزية في صنع القرارات وضعف التمكين للعاملين
٠.٠١	٦٥.٦٩٣	١٩	٦٦.٣٢	٢٤.٩	١١٢	٥١.٣	٢٣١	٢٣.٨	١٠٧	الاعتماد على الهياكل الهرمية بالمدرسة الثانوية العامة.
٠.٠١	٦٩.٤٥٣	١٨	٦٧.٦٥	٢٢.٧	١٠٢	٥١.٨	٢٣٣	٢٥.٦	١١٥	استنزاف الكثير من الوقت في العمل والقليل من التفكير.
٠.٠١	٦٩.٨٥٣	١٧	٦٧.٩٩	٢٢.٢	١٠٠	٥١.٨	٢٣٣	٢٦.٠	١١٧	غياب بيئة جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة بالمدرسة الثانوية العامة.
٠.٠١	٩١.٠٩٣	١٥	٦٩.٩٩	١٨.٢	٨٢	٥٣.٨	٢٤٢	٢٨.٠	١٢٦	غياب نظام معلومات يعتمد على أدوات تحليل علمية لمتابعة الظروف البنائية الخارجية والإمكانات الداخلية للمدرسة الثانوية العامة.
٠.٠١	٧٢.٤٨٠	١٦	٦٨.٣٢	٢١.٣	٩٦	٥٢.٠	٢٣٤	٢٦.٧	١٢٠	نقص الوسائل المادية التي تساعد على المراقبة المستمرة للبنية الداخلية والخارجية.
٠.٠١	٤٦.٦٥٣	١٠	٧٣.٣٢	١٨.٤	٨٣	٤٣.٣	١٩٥	٣٨.٢	١٧٢	ضعف القدرة على توقع الأحداث المستقبلية.
٠.٠١	٧٤.٠١٣	١٦ مكرر	٦٨.٣٢	٢١.٣	٩٦	٥٢.٢	٢٣٥	٢٦.٤	١١٩	تضارب المعلومات بين الجهات المختلفة بالمجتمع.
٠.٠١	٤٧.٤١٣	١٥ مكرر	٦٩.٩٩	٢١.٣	٩٦	٤٧.٦	٢١٤	٣١.١	١٤٠	عمل المدرسة الثانوية العامة في محيط تنافسي متغير ومضطرب.
٠.٠١	٦٩.٣٧٣	١٣	٧٠.٦٥	١٨.٧	٨٤	٥٠.٤	٢٢٧	٣٠.٩	١٣٩	ضعف الإمكانيات البشرية القدرة على ممارسة اليقظة الإستراتيجية.

مستوى الدلالة	قيمة ٢٤	العينة الكلية (ن=٤٥٠)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة عالية			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠١	٩٩.٨٤٠	١٤	٧٠.٣٢	١٧.٣	٧٨	٥٤.٧	٢٤٦	٢٨.٠	١٢٦	قآلة الصّاحيات المنووحة لمُديري المدارس التّانوية العامّة فيما يتعلّق بإحداث التّغيّرات المطلوبة.	١٢
٠.٠١	٧٨.١٢٠	١١	٧١.٩٩	١٦.٧	٧٥	٥٠.٧	٢٢٨	٣٢.٧	١٤٧	ضعف تفعيل التّشريعات المتعلّقة بمحاسبة العاملين بالمدرسة، والمتعلّقة بإثابتهم أو عقابهم على أداؤهم في التّواحي المُختلفة.	١٣
٠.٠١	٩٣.٦٤٠	١٢	٧٠.٩٩	١٦.٩	٧٦	٥٣.٦	٢٤١	٢٩.٦	١٣٣	افتقاد المدرسة إلى التّشريعات والقوانين التي تضمن وجود نظام واضح وعادل للمحاسبية وتقويم جودة الأداؤ.	١٤
٠.٠١	١٠٨.٠٩٣	٧	٧٥.٦٥	١١.٣	٥١	٥٠.٤	٢٢٧	٣٨.٢	١٧٢	غياب وحدة أو إدارة لتقويم الأداؤ داخل المدرسة، وتفعيل جهود تحسين جودته.	١٥
٠.٠١	٧٩.٣٦٠	٧ مكرر	٧٥.٦٥	١٣.٨	٦٢	٤٥.٨	٢٠٦	٤٠.٤	١٨٢	إهمال مُديري المدارس التّانوية العامّة لشكاوى ومُقرحات العاملین بالمدرسة.	١٦
٠.٠١	٧١.٢٩٣	١٠ مكرر	٧٣.٣٢	١٦.٠	٧٢	٤٨.٢	٢١٧	٣٥.٨	١٦١	ضعف تشجيع مُديري المدارس التّانوية العامّة للمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على المشاركة في الدّورات التّدريبية.	١٧
٠.٠١	٩٦.١٦٠	٣	٧٧.٦٥	١١.٦	٥٢	٤٣.٦	١٩٦	٤٤.٩	٢٠٢	نقص استخدام الوسائل التّكنولوجية الحديثة في العملية التّعليمية ممّا يعوق تحقيق جودة الأداؤ بالمدرسة.	١٨
٠.٠١	٨٤.٣٦٠	٩	٧٤.٣٢	١٤.٠	٦٣	٤٨.٧	٢١٩	٣٧.٣	١٦٨	غياب قاعدة بيانات مُمكنة وواضحة عن كافة العاملين بالمدرسة ممّا يقلل تحقيق جودة الأداؤ.	١٩
٠.٠١	٧٨.٥٢٠	٥	٧٦.٩٩	١٣.٨	٦٢	٤١.١	١٨٥	٤٥.١	٢٠٣	قآلة توافر حوافز كافية للمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.	٢٠

مستوى الدلالة	قيمة ٢كا	العينة الكلية (ن=٤٥٠)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة عالية			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠١	٧٤.٠١٣	٦	٧٦.٣٢	١٤.٢	٦٤	٤٢.٤	١٩١	٤٣.٣	١٩٥	قلّة اهتمام مُديري المدارس الثانويّة العامّة بخلق روح معنويّة عالية لدى المُعلّمين وكافّة العاملين بالمدرسة.	٢١
٠.٠١	٧٩.٣٦٠	٤	٧٧.٣٢	١٣.٨	٦٢	٤٠.٤	١٨٢	٤٥.٨	٢٠.٦	غياب عوامل الأمن والسّلامة بمباني المدرسة.	٢٢
٠.٠١	٥٣.١٧٣	٨	٧٥.٣٢	١٧.٣	٧٨	٣٩.١	١٧٦	٤٣.٦	١٩٦	ضعف الصّيانة الدّورية لمرافق المدرسة.	٢٣
٠.٠١	٩٦.٠٩٣	٣مكرر	٧٧.٦٥	١١.٦	٥٢	٤٣.٨	١٩٧	٤٤.٧	٢٠.١	ضعف التّمويل المُخصّص للأنشطة المدرسيّة الأمر الذي يحول دون تحقيق جودة أداء مُديري المدرسة.	٢٤
٠.٠١	٨٤.٠٠٠	٣مكرر	٧٧.٦٥	١٣.٣	٦٠	٤٠.٠	١٨٠	٤٦.٧	٢١.٠	انعكاس الأحداث السّياسيّة في المُجتمع سلبيّاً على المناخ السّائد في المدرسة.	٢٥
٠.٠١	١٠٣.٦١٣	٢	٧٩.٣٢	١١.٣	٥١	٣٩.٨	١٧٩	٤٨.٩	٢٢.٠	ضعف التزام مُديري المدارس الثانويّة بأنظمة ولوائح وقوانين المدرسة	٢٦
٠.٠١	١٢٥.٢٩٣	١	٧٩.٩٩	٨.٧	٣٩	٤٢.٩	١٩٣	٤٨.٤	٢١.٨	قلّة توافر رؤية واضحة نحو تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجيّة لتجويد أداء مُديري المدارس الثانويّة العامّة	٢٧
٠.٠١	٦٩.١٧٣	١٠مكرر	٧٣.٣٢	١٦.٠	٧٢	٤٧.٦	٢١٤	٣٦.٤	١٦.٤	قلّة الدعم الكافي من الإدارة العليا نحو تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجيّة لتجويد أداء مُديري المدارس الثانويّة العامّة	٢٨

حيث جاءت قيم كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

٠.٠١ ودرجات حرية = ٢

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٧) "قلّة توافر رؤية واضحة نحو تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجيّة لتجويد أداء مُديري المدارس الثانويّة العامّة،" في

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات أفراد العينة حول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجيّة، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (١٨، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧) لصالح البديل (عالية)، وفي بقية العبارات لصالح البديل (متوسطة)

- جاءت العبارة رقم (٢) "المركزية في صنع القرارات وضعف التمكن للعاملين، في المرتبة العشرين (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة حول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٥.٩٩%)

- جاءت العبارة رقم (١) "ضعف نظم المكافآت والحوافز بالمدارس الثانوية العامة"، في المرتبة الحادية والعشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة حول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، حيث بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٣.٣٢%)

بالنظر إلى المعوقات السابقة يرى البحث بأنه على الرغم من ترتيب تلك المعوقات من حيث الأهمية النسبية من قبل العينة الكلية، وعلى الرغم من أسبقية بعضها في الترتيب على البعض الآخر- من وجهة نظر العينة الكلية- إلا أنها جميعاً تحتاج إلى تضافر الجهود لمواجهتها، حيث يؤثر كل منها في وجود الآخر سواء أكان هذا التأثير مباشر أم غير مباشر، فقد يكون قلّة توافر رؤية واضحة نحو تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية لتجويد أداء مديري المدارس الثانوية العامة سبباً في قلّة الدعم الكافي من الإدارة العليا نحو تطبيق مدخل اليقظة الإستراتيجية لتجويد أداء مديري المدارس الثانوية العامة، وقد تكون "الاعتماد على الهياكل الهرمية بالمدارس الثانوية العامة" سبباً في "المركزية في صنع القرارات وضعف التمكن للعاملين، وعليه يلزم وضع آليات متكاملة لمواجهة تلك المعوقات بما يساهم في تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية

المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة حول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩.٩٩%)

- جاءت العبارة رقم (٢٦) "ضعف التزام مديري المدارس الثانوية بأنظمة ولوائح وقوانين المدرسة"، في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة حول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩.٣٢%)

- جاءت العبارات رقم (١٨) "نقص استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية ممّا يعوق تحقيق جودة الأداء بالمدرسة، ورقم (٢٤) "ضعف التمويل المخصص للأنشطة المدرسية الأمر الذي يحول دون تحقيق جودة أداء مديري المدرسة، ورقم (٢٥) "انعكاس الأحداث السياسية في المجتمع سلباً على المناخ السائد في المدرسة". في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة حول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧.٦٥%)

- جاءت العبارة رقم (٣) "الاعتماد على الهياكل الهرمية بالمدارس الثانوية العامة، في المرتبة التاسعة عشر في استجابات أفراد العينة حول معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٦.٣٢%)

- قيام نظام المعلومات المُستخدم بالمدرسة على تعزيز الميزة التنافسية لتحقيق جودة الأداء المدرسي.
- مراقبة مديري المدارس باستمرار سير مُختلف وظائفها الداخليّة لتحقيق جودة الأداء المدرسي.
- اقتناء لمدارس الثانوية العامّة لإمكاناتها بأقل التكاليف لتحقيق ميزة التكلفة الأقل لتحقيق جودة الأداء المدرسي.
- تكوين مديري المدارس الثانوية العامّة علاقات طيبة مع كافة أصحاب المصالح لتعزيز ميزتها التنافسية
- متابعة مديري المدارس الثانوية العامّة باستمرار أنشطة المدارس المتميزة.
- تحسين المدارس الثانوية العامّة لطرق مُناسبتها عبر استخدام مواردها النادرة لتحقيق جودة الأداء المدرسي.
- قياس درجة التّهديد التي يفرضها المُنافس الحالي والمُرتقب باستمرار.

المراجع

- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي.
- الجبر، زينب (٢٠١٠) القيادة التحويلية والتطوير المهني المُستمر للمُعلمين: خلفيات نظرية وتطبيقات عملية، الكويت، مجلس النّشر العلمي.
- هاشم، نهلة عبدالقادر، ناصف، مرفت صالح (٢٠١٧). اليقظة الإستراتيجية: القيادة الجامعية واليقظة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الرَّابع والعشرين: قيادة التّعليم وإدارته في الوطن

المحور الثالث: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري مدارس التّعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، تم صياغة المقترحات التالية لمواجهة معوقات تجويد أداء مديري مدارس التّعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الإستراتيجية، وتتمثل في:

- توفير شبكة اتصالات حديثة وفعّالة لخدمة نظام المعلومات بالمدرسة.
- مراقبة التّطورات التكنولوجية والعلمية في مُختلف تخصصاتها باستمرار.
- توظيف القيادة لبرامج البحث والتطوير في تعزيز مركزها التنافسي بين المُدارس الثانوية الأخرى لتحقيق جودة الأداء المدرسي.
- الحرص على تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات.
- اعتماد مديري المدارس الثانوية على التقنيات والبرمجيات المُعاصرة في تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية داخلها.
- العمل على تحسين آليات الاتصال بين المُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.
- تشجيع نشر المعرفة التّسويقية المُتميزة لدعم العمل لتحقيق جودة الأداء المدرسي.
- تلبية مُتطلبات أولياء الأمور واحتياجاتهم المُختلفة.
- مراعاة رغبة أولياء الأمور في تطوير البرامج، والخدمات المُقدّمة.
- سعي مديري المدارس لرفع كفاءة العاملين فيها للتقليل من أوقات الاستجابة لتغيّرات مُحيطها.

التربية، جامعة سوهاج، العدد(٥٢)، كلية التربية، جامعة سوهاج، أبريل.

عمر ، ولد عابد ، ولمين، علواطي (٢٠١٧). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (٣)، الجزائر.

الشمري، طارق طعمة عطية (٢٠١٩). دور النزاهة الاستراتيجية كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين الاتصالات/ العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد ١١، العدد ٢٤.

Arcos, Ruben(2016). **Public Relations strategic intelligence: intelligence analysis communication and influence** , public Relation Review, 42.

Gumuseli, Ali, I(2009) primary School principals in Turkey: Their Working Conditions and professional profile, **International Journal of Human And Social Sciences**, Vol. (4), No. (4)

Khan, Asif,(2010) A Case Study Exploring Perceived professional Development Needs for Secondary School Principals in Pakistan, **PHD**, University of Pittsburgh

العربي: الواقع والرأي المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

عبد العزيز ، أحمد محمد محمد (٢٠١٦). دور هندسة القيم (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Poles Techno بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية: منظور إستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد خاص بالمؤتمر الدولي لكلية التربية بجامعة عين شمس بعنوان: توجهات إستراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل.

الأنصاري، أمل إسماعيل(٢٠٠٧). مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت.

إبراهيم، إبراهيم محمد(٢٠١٢). تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور معايير جودة التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد(١٧٠)، الجزء الثالث، أكتوبر .

الشمري ، أحمد صبر محمد صبر (٢٠١٥). تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، مصر، العدد(١٦) .

الرشدي، شافي عوض ضيدان (٢٠١٥). تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

الزُهيري، إبراهيم عباس(٢٠١٨). اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، كلية

**principals In Sustaining/
Management Of Quality
Secondary Schools In Nigeria,**
proceeding of the Global Students on
Education, Kuala Lumpur, Malaysia,
2014

Williams ' Henry, S.,(2009). An Evaluation
of principals Interns performance on
the Interstate School Leaders
Licensure Consortium Standards,
**National Forum of Education
Administration and Supervision
Journal**, Vol. (26), No. (4)..

Yunose, Isa Kotride, Jailani & Anaf,
Suleiman(2014). **The Role of**